

DISEÑO DE UN MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO AGENTE O ASESOR EN UNA
EMPRESA DE CALLCENTER

DAMIAN ORBEGOZO CONTRERAS

ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES

INGENIERIA INDUSTRIAL

BOGOTA D.C

2013

DISEÑO DE UN MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO AGENTE O ASESOR EN UNA
EMPRESA DE CALLCENTER

DAMIAN ORBEGOZO CONTRERAS

Trabajo de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial

GERMAN RODRIGO MARTÍNEZ AGREDO

Magister en Administración

ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES

INGENIERIA INDUSTRIAL

BOGOTA D.C

2013

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Marzo 07 de 2014

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue posible gracias a Dios, por tantas oportunidades dadas en mi vida, por darme el camino y fortaleza para sortear todos los altibajos que la vida me ha dado, por su incondicional amor y confianza desde que nací y finalmente poder lograr con paso firme todas las metas que me he propuesto.

A la colaboración y apoyo de mi director de tesis Ingeniero German Martínez, siempre estuvo presente desde la puesta en marcha de la idea de proyecto hasta la materialización de la misma, por su incondicional apoyo en el proceso de este proyecto.

A mi familia especialmente a mi núcleo familiar mi mama Leonor Contreras quién es mi luz es mi todo, lo que fui, soy y seré se lo debo a ella, a mi hermano Nicolas Orbegozo, más que hermano es mi gran amigo, compañero de muchas vivencias a través de todo este tiempo que me ha acompañado.

A mis amigos de infancia y compañeros de universidad quienes han sido un apoyo incondicional en mi vida personal, académica y profesional y han dejado muchas experiencias y vivencias imposibles de olvidar.

GLOSARIO

PROCESO DE SELECCIÓN: Es la conclusión del profesional del área de selección que sintetiza los resultados obtenidos por el candidato dentro de las fases del proceso.

CONVOCATORIA: Es el primer contacto (personal o telefónico) que tiene como objetivo presentar la oferta laboral, obtener información básica sobre la persona y determinar el interés para participar en el proceso de selección.

ENTREVISTA: Es el encuentro entre el (los) candidato (s) y el (los) evaluador (es), en el cual se busca identificar el nivel de las competencias, la estructura familiar, los conocimientos adquiridos a través de su formación y experiencia laboral, y sus expectativas frente a la empresa y al cargo.

HOJA DE VIDA: Documento que permite conocer la información personal, académica, laboral y de formación del aspirante a un cargo.

PRUEBAS: Son instrumentos utilizados para medir las habilidades, destrezas y conocimientos de los candidatos.

RECLUTAMIENTO: Es la búsqueda y recopilación de hojas de vida que cumplan con los requisitos del perfil del cargo, a través de diversas fuentes.

REQUISICIÓN DE PERSONAL: Documento en donde se especifican las características del cargo nuevo o existente y del candidato idóneo para cubrir una vacante.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS: Es la confirmación de datos, vía telefónica, referentes a la experiencia laboral y la calificación del desempeño del candidato finalista.

CONTENIDO

pág.

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2.	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	12
2.1	OBJETIVO GENERAL	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3.	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	13
3.1	JUSTIFICACIÓN	13
3.2	DELIMITACIÓN	13
4.	MARCO DE REFERENCIA	14
4.1	MARCO TEÓRICO	14
4.2	MARCO HISTÓRICO	21
4.3	MARCO LEGAL	25
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
5.1	DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	29
5.2	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
5.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	31

6. DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE CALLCENTER ESCOGIDAS PARA ESTUDIO	32
7. GENERAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE CALLCENTER ESCOGIDAS PARA EL ESTUDIO.	39
8. ESTABLECER LOS MODELOS ACTUALES PARA SELECCIÓN DE PERSONAL USADOS EN LAS EMPRESAS DE CALLCENTER ESCOGIDAS PARA EL ESTUDIO.	45
9. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO	55
9.1 PERTINENCIA DE LA PROPUESTA	72
10. CONCLUSIONES	73
11. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Circulo de Deming	19
Figura 2: Ciclo PHVA según ISO 10014-2007	20
Figura 3: Estructura Organizacional Acción plus	33
Figura 4: Estructura Organizacional Suministro Temporal	35
Figura 5: Estructura Organizacional Teleperformance	37
Figura 6: Modelo Proceso selección de Personal	45
Figura 7: Flujograma Acción Plus	46
Figura 8: Flujograma Suministro Temporal	49
Figura 9: Flujograma Teleperformance	52
Figura 10: Modelo Propuesto	56
Figura 11: Comparativo Modelos	57
Figura 12: Estructura Organizacional Propuesta	62
Figura 13: Flujograma Propuesto	63

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Preguntas cuestionario proceso selección	39
Tabla 2: Procedimiento Acción Plus	48
Tabla 3: Procedimiento Suministro Temporal	51
Tabla 4: Procedimiento Suministro Temporal	54
Tabla 5: Procedimiento Propuesto	66
Tabla 6: Formato Control de Requisiciones	66
Tabla 7: Formato Lista de Convocados	67
Tabla 8: Formato Evaluación del candidato	68
Tabla 9: Formato Entrevista de Selección	69
Tabla 10: Formato Verificación de Referencia Personal	70
Tabla 11: Formato Verificación de Referencia Laboral	71

INTRODUCCION

En los últimos años el crecimiento de la industria de CallCenter en Colombia ha venido en gran crecimiento, y las posibilidades de negocio alrededor de este tipo de servicios, son altamente promisorios para la economía del país. Las empresas extranjeras líderes en la prestación de estos servicios, han visto con buenos ojos el potencial del país para el desarrollo de sus negocios y así mismo, empresas locales han visto la posibilidad de crecer e iniciar a exportar servicios de tercerización a países de habla hispana, e inclusive, a países de habla extranjera, como inglés y portugués.

Las ventajas competitivas frente a otros países están dadas por el idioma, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos la propiedad intelectual, el ambiente político y económico y el apoyo gubernamental entre otros.

Sin embargo, a pesar de este panorama, en la industria aún tiene retos por cumplir, entre ellos, ser más eficientes en sus costos de mano de obra y la calidad en el servicio al consumidor final. La rotación constante de personal, lleva a que los costos de selección, contratación, capacitación y operación se incrementen de manera significativa, y así mismo, la calidad del servicio prestado es baja durante el proceso de adaptación del empleado a su nuevo cargo, afectando al consumidor final y no brindando así un servicio satisfactorio.

Esta misma situación da para que el empleado no se sienta identificado con los objetivos de la Organización y a gusto con su trabajo, disminuyendo la calidad de vida del empleado y generando un ambiente poco propicio para el área de trabajo, donde los otros empleados pueden verse contagiados por la insatisfacción laboral de uno de los compañeros.

El éxito del sector, en el cual el gobierno tiene mucho interés de desarrollo, depende exclusivamente de los costos de operación, de la calidad en la prestación del servicio, la eficiencia en sus procesos, el crecimiento y diversificación de productos, entre otros, por lo cual, es importante desarrollar procesos de selección que permitan identificar el recurso humano idóneo para el aumento de la productividad de los servicios CallCenter.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a las altas labores operativas existentes dentro del área de selección de personal en las organizaciones de CallCenter, además de los continuos procesos masivos que se vienen presentando como resultado de los nuevos negocios, se ha evidenciado inconvenientes como tiempos adicionales en la citación de personas postuladas a las vacantes, verificación de referencias laborales, durante las socialización de grupos numerosos, calificación de pruebas psicotécnicas, digitación repetitiva de información dentro del área, entre otros, que afectan la productividad y eficiencia de los procesos de selección de personal operativo, haciendo que no se desarrollen dentro de los tiempos estipulados o requeridos como inicialmente fueron planteados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible diseñar un modelo que mejore el proceso de selección de personal operativo correspondiente al cargo agente y/o asesor, en empresas de CallCenter?

2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo para el mejoramiento del proceso de selección de personal operativo asesor agente en una empresa de CallCenter en la ciudad de Bogotá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la estructura organizacional de las empresas de CallCenter escogidas para estudio.
- Generar un diagnóstico de la situación actual en los procesos de selección de personal en las empresas de CallCenter escogidas para el estudio.
- Establecer los modelos actuales para selección de personal usados en las empresas de CallCenter escogidas para el estudio.
- Proponer un modelo para el mejoramiento y optimización del proceso de selección de personal operativo asesor agente en una empresa de CallCenter.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se realiza con el fin de proponer un modelo de selección de personal operativo “asesor o agente” en una empresa de CallCenter, para identificar falencias y fortalezas, que proporcione resultados que evidencien oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades dentro del área de selección, generando la optimización de recursos tales como tiempo, costos, espacio, entre otros, asegurando la correcta ejecución del proceso de selección y determinando las mejores prácticas para la selección de personal idóneo y acorde con los requerimientos de la organización.

3.2 DELIMITACIÓN

La propuesta del modelo para el mejoramiento del proceso de selección de personal operativo asesor agente en una empresa de CallCenter será aplicable en las empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y que su modelo de negocio corresponda a intangibles de servicio vía telefónica, es decir al sector de CallCenter. El análisis de este proceso fue realizado al 6% de las empresas que prestan este servicio y que pertenecen a la asociación colombiana de contact centers y BPO.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa(Universidad de Antioquia)¹.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva².

Otra definición es, la tarea correspondiente a atraer candidatos, de manera selectiva mediante el uso de herramientas de comunicación, que cumplan con los requisitos establecidos por la Organización como mínimos para el cargo que se requiere ocupar y que este exige, para luego, escoger entre los candidatos que se han logrado reclutar, aquellos que tendrán una mayor posibilidad de adaptación al cargo vacante y que puedan desempeñarlo de la mejor manera.

El proceso de selección puede variar en el tamaño o largo del proceso, esto dependiendo de variables como las políticas internas de la empresa, de la estructura organizacional o de los requerimientos del cargo a ocupar, y de ello depende la cantidad de pruebas, requisitos o entrevistas que se puedan llegar a dar con el fin de realizar la selección del personal idóneo que se busca.

¹ Universidad de Antioquia; Selección de Personal, documento docente recuperado de internet, disponible en : http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html, consultado en Junio de 2013

²Selección de personal – Gestión Humana Bachenheimer, Herman, Pontificia Universidad Javeriana, P 1. Disponible en http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

OBJETIVO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo principal del proceso de selección es hallar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar y satisfacer las necesidades de personal, que junto con los recursos de equipo, instalaciones, dinero, procesos y procedimientos, entre otros, encaminen al cumplimiento de los objetivos de la Organización.

PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Consiste en planear con anticipación el proceso de selección de personal, buscando calcular las necesidades más próximas de la empresa al momento de requerir personal. Se pretende determinar el número y el grado de calificación de las personas que son necesarias para desempeñar actividades y deberes específicos a un cargo, en determinado momento en que se requiera.

Con esto se busca solucionar tres problemas fundamentales:

- ✓ Necesidades de personal
- ✓ Adecuación del hombre al cargo
- ✓ Eficiencia del hombre en el cargo

PASOS BÁSICOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso básico de selección de personal, contiene los siguientes procesos, los cuales pueden variar dependiendo de la Organización. Se considera este como el proceso estándar o modelo fundamental para selección de personal. Las variaciones o modificaciones a este, permite que cada Organización, adapte y cree un modelo único que le permita proveerse del que considere el personal más apto para su empresa, asegurando que se mantengan sus políticas internas y permitan alcanzar las metas y objetivos trazados.

1. Levantamiento del perfil que se requiere.

Consiste en determinar la características mínimas que debe cumplir el trabajador contratado o a contratar, como requisitos de academia, destrezas, edad, disponibilidad de tiempo, experiencia, entre otras que la Organización considere fundamentales para el desarrollo de las funciones propias del cargo.

2. Vacante

Es determinar la cantidad de vacantes en el proceso y que requieren ser ocupadas.

3. Reclutamiento

El reclutamiento, es atraer posibles candidatos mediante el uso de herramientas de comunicación, donde se especifiquen las condiciones mínimas requeridas a cumplir por los postulantes. Se puede realizar convocatorias de dos tipos o mixta (combinación de los dos)

a. Interno

Restringe el reclutamiento de personal a únicamente trabajadores de la Organización. Esto se puede dar debido a requisitos como experiencia en cargos relacionados, o como búsqueda de crecimiento laboral de los empleados. (Planes carrera)

b. Externo

Restringe el reclutamiento a personal externo y/o ajeno a la Organización. Esto se puede dar debido a requisitos como experiencia en cargos relacionados, o porque es un cargo nuevo dentro de la compañía. (Planes carrera)

c. Mixto

4. Selección

a. Estudio de currículum

Permite realizar el primer filtro, y escoger de los candidatos, los que se alinean más con los requerimientos establecidos en el perfil del cargo.

b. Entrevista

Sirve para evaluar de manera rápida y directa al candidato. Puede dar una primera impresión de sus cualidades. Es importante definir las preguntas a realizar, el ambiente para desarrollar la entrevista y el tiempo necesario para desarrollarla. Se pueden describir 5 pasos básicos en una entrevista laboral:

1. Preparativos: En esta etapa se planean los temas que se tocarán en la entrevista, se recomienda leer previamente la hoja de vida del entrevistado.

2. Apertura: Recepción del entrevistado, anticipar los temas a tratar durante la entrevista y la duración aproximada de la misma.

3. Desarrollo: La puesta en marcha de los temas a tratar, debe quedar muy clara esta etapa, pues es la base para ver si la persona se adapta a las necesidades de la vacante se es espera cubrir.

4. Cierre: Se repasa con el entrevistado los temas tratados durante el desarrollo de la entrevista con el fin de que ambas partes (entrevistador y entrevistado) hayan tenido claro todo lo referente al cargo, vacante, empresa y demás información que se requiera.

5. Evaluación: Esta etapa la realiza únicamente el entrevistador una vez dado cierre a la entrevista. Se confrontan la percepción de la entrevista y la información de la hoja de vida, con el fin de definir si se ajusta al perfil requerido.

Las entrevistas pueden ser de tipo estructurado y no estructurado.

Estructurado: Este tipo de entrevista se caracteriza porque sus preguntas se encuentran generalmente clasificadas por bloques temáticos; la entrevista cuenta con una secuencia lógica para su desarrollo y realización de las preguntas, establecidas de acuerdo a un cuestionario o guión.

No estructurado: Este tipo de entrevista se caracteriza por que sus preguntas son abiertas, es decir no cuentan con una secuencia lógica, lo cual hace que adquiera características de una conversación; las preguntas se van realizando de acuerdo a las respuestas que vaya dando el entrevistado, estas preguntas son generales, y se generan a partir del desarrollo de la entrevista.

c. Pruebas psicológicas o psicotécnicas

Estas pruebas permiten determinar por parte de los especialistas en el campo, rasgos como atención, destrezas, rasgos particulares, las aptitudes, las destrezas y las capacidades del entrevistado, que pueden no ser perceptibles al momento de la entrevista. Existen muchos tipos de pruebas, entre escritas y no escritas, y algunas ya definidas o predeterminadas para cargos específicos y su composición está de acuerdo al perfil de la vacante a cubrir y las características que la persona debe tener.

d. Verificación de referencias laborales

Permite confirmar que la información registrada en el currículum e informada en la entrevista es verídica y que son bien referenciados, esto con el fin de adherir un buen trabajador a la Organización. Es un referente previo del candidato y básicamente la única manera en que la Organización confirma la información del entrevistado.

e. Informe integrador del proceso

Permite en un informe concreto y detallado resumir los resultados obtenidos por cada candidato, para poder compararlos y escoger el que ocupará la vacante.

f. Visita domiciliaria o estudio de seguridad (No siempre se requiere)

Consiste en un proceso de verificación de la trayectoria académica, laboral, de antecedentes disciplinarios del entrevistado o aspirante; esta labor se realiza a través de empresas especializadas en este proceso, incluye la visita domiciliaria.

Previamente es importante tener actualizados, los perfiles de cargo, las descripciones de los puestos de trabajo, el organigrama de la empresa y los procesos de los cuales hace parte el puesto de trabajo.

CIRCULO DE DEMING

El círculo de Deming o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) o PDCA es una metodología usada para mejoramiento continuo. Su nombre “Deming” fue dado por el estadístico William Edwards Deming³ (14 de octubre de 1900 al 20 de diciembre de 1993) fue profesor universitario, autor de libros y textos y fue consultor y difusor del concepto de calidad total. Está asociado al crecimiento y desarrollado en Japón posterior a la Segunda Guerra Mundial fue posiblemente el pensador más influyente que ha existido sobre Management. Su credibilidad procede de haber revolucionado grandes empresas y naciones enteras. Formado como físico-matemático con un

³ Deming Collaboration, Biografía completa de Deming, <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/> 2010-2013

doctorado de la Universidad de Yale, su carrera se extendió durante siete décadas durante las cuales fue un físico respetado, un renombrado estadístico y un experto en muestreo; fue el preeminente experto mundial en calidad y un profundo pensador sobre Management que revolucionó su teoría y práctica en Japón y en el mundo occidental. Su precisión matemática y sus conocimientos sobre estadística y sobre el papel de la teoría en la ciencia, unidos con su profundo humanismo y su comprensión del papel de las personas en las organizaciones le permitieron entender como nadie a las organizaciones empresariales.

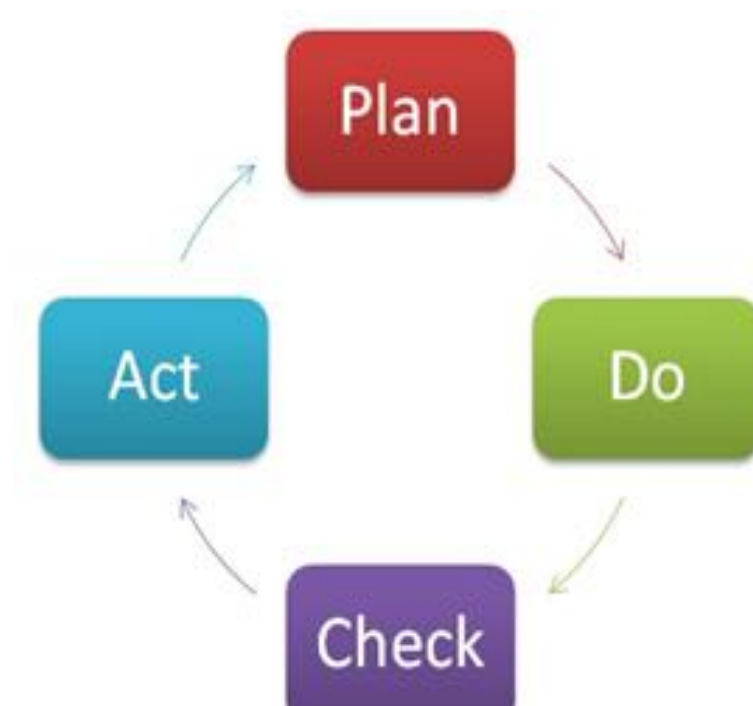
Deming conjuntamente con Walter Shewhart, el inventor del Control Estadístico de Procesos (SPC), desarrolló y promovió métodos estadísticos de calidad durante los años 1920 y 1930. Jugó un papel fundamental en el programa de choque sobre control estadístico de la calidad patrocinado por el Departamento de Guerra durante la II Guerra Mundial, que condujo a una mejora espectacular en la calidad y de la capacidad de fabricación de las industrias americanas siendo una de las razones por las que prevalecieron. Después de la guerra fue invitado por la industria japonesa para dar conferencias sobre calidad. Sus hoy legendarias conferencias a estadísticos y directivos, así como seminarios a altos directivos, condujeron a un resurgimiento sin precedentes de la calidad y de la industria japonesa que transformó Japón en una potencia global y la segunda mayor economía del mundo. Se ganó el aprecio y respeto de los japoneses que crearon un premio empresarial en su honor, el altamente anhelado Premio Deming. Además fue galardonado con “La Medalla de Segundo Orden del Tesoro Sagrado”, el más alto galardón que Japón puede conceder a un extranjero.

El círculo de Deming es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua, tiene estrecha relación con algunas normas ISO, concretamente con la ISO 9001 “Requisitos de los Sistemas de gestión de la calidad”, donde aparece mencionado como un principio fundamental para la mejora continua de la calidad.

El nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) también es conocido en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones.⁴

Figura 1: Circulo de Deming



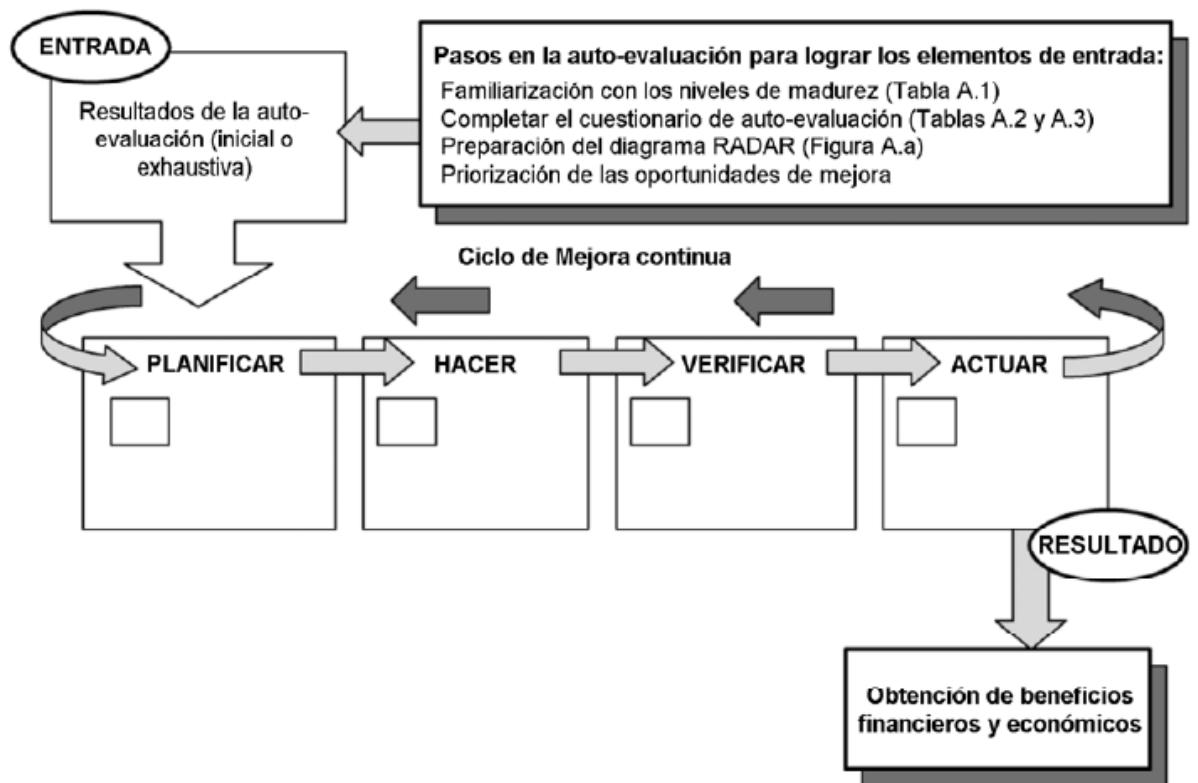
Fuente:PDCA Home - Publicaciones, <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca-planificar-hacer-controlar-y-actuar-el-circulo-de-demming-de-mejora-continua/> 2013

El ciclo de Deming, también está directamente relacionado con las normas de calidad que manejan el enfoque basado en procesos, la mejora continua y las acciones de mejora. En la norma ISO 9001- 9004 y 10014 entre otras, ilustra cómo se puede aplicar de la forma mas eficaz a la planificación estratégica y al proceso de revisión por la alta dirección con el fin de obtener y mejorar a un mas los beneficios financieros y económicos.⁵

Figura 2: Ciclo PHVA según ISO 10014-2007

⁴PDCA Home - Publicaciones, <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca-planificar-hacer-controlar-y-actuar-el-circulo-de-demming-de-mejora-continua/> 2013

⁵ISO 10014:2007 Gestión de la calidad - Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos, Oficina de normalización, ciudad de La Habana - Cuba, Octubre de 2007



Fuente:ISO 10014:2007 Gestión de la calidad - Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos, Oficina de normalización, ciudad de La Habana - Cuba, Octubre de 2007

4.2 MARCO HISTÓRICO

El proceso de selección surge como la relación existente entre hombre-trabajo, y se encuentra altamente ligado a la Administración y a la Psicología como disciplinas científicas.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo. (Agüero, 2010)⁶

⁶Zayas Agüero, P.M.: Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010, www.eumed.net/rev/cccss/10/

Así, historiadores de la psicología, pueden atribuir a los filósofos de la antigua Grecia, aportes respecto a las cualidades y la psicología de las personas, así como su individualidad y las diferencias que pueden tener cada individuo en destrezas y habilidades, así como comportamientos, para el desarrollo de ciertas tareas dentro del núcleo social. De hecho, Platón, en La República, establece un estado ideal donde los hombres deben ser escogidos para el desarrollo de una tarea en específico de acuerdo con su capacidad. Al respecto, Heibreder, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres”.⁷ Durante este mismo periodo Hipócrates (460-370 a.n.e.) y Galeno, realizaban sus postulados para explicar la conducta humana.

En la Edad Media, el trabajo o “profesión” se tornó en práctica, hereditario, dado que la clase social a la cual se pertenecía condicionaba las posibilidades y con ello la elección de una actividad determinada como laboral. A pesar de ello, se realizaron investigaciones acerca de las potencialidades del hombre por los pensadores de la época, como Juan Huarte (S. XVI). Sin embargo, el proceso del trabajo se caracterizaba por ser poco complejo desde el punto de vista del desarrollo tecnológico y su dependencia del entorno social.

Con la Revolución Industrial Inglesa en 1780 y los cambios que esto trajo en la agricultura, los procesos productivos, el transporte entre otros, impulso la transformación de la organización del trabajo, al agruparse gran cantidad de personas en organizaciones fabriles, como solución a la necesidad de producción latente en el momento.

Zayas P. cita: “El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo”⁸

Con la aparición de la psicología como ciencia, esta se convierte en un gran aporte a los métodos de selección de personal, ya que con la generación de nuevas teorías sobre el comportamiento humano, se logran establecer parámetros y técnicas que permiten identificar patrones y conductas deseables en un empleado a la hora de contratar.

Con el boom de la psicología como materia de investigación, surgen estudios sobre el comportamiento humano, realizados por científicos como Francis Galton (1822-1911), quien a partir de los estudios sobre las individuales, diseño

⁷Heidbreder, E. (1971): Psicología del siglo XX, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp

⁸Ídem 3. Pag.12

técnicas para realizar mediciones, por lo que es considerado, como el padre de los test psicológicos, así como inició con el uso de la estadística como herramienta de análisis estadístico de los datos obtenidos de los test. También se plantea que empleó “curvas de probabilidad ordenando sus casos en escalas, a las que se consideran las antecesoras de las escalas de correspondencia, y creó un procedimiento para representar gráficamente y establecer en forma cuantitativa el grado de relación entre dos variables, obteniendo así lo que él denominó el índice de correlación. Así, con el aporte de investigadores como los franceses J. Charcot (1825-1893), Liebault (1823-1904), H. Bernheim (1840-1919) y P. Janet, (1859-1893), quienes trabajaron en la psicología y análisis de fenómenos anormales, H. Ebbinghaus (1850-1909), y sus estudios de memoria, William Stern (1871-1916), quien define inteligencia e introduce el cociente de inteligencia, mediante sus obras La psicología diferencial y sus bases metódicas publicada en 1911 y La prueba de la inteligencia en niños y jóvenes en 1912, además, se plantea que introdujo el término psicotécnico, los trabajos del psicólogo inglés Charles Spearman (1863-1945) y su desarrollo del análisis factorial, trabajo que permitió el desarrollo de los test psicológicos, como las pruebas 16 P.F. de Cattell, Saunderson y Stice y el Pattern Perception Test de Penrouse entre otros”. (Agüero, 2010)

Igualmente la dirección comenzó a verse como ciencia al tiempo que la psicología se consolidaba y con ello, los procesos de selección comenzaron a surgir. Cita Agüero en su escrito, Breve Esbozo Histórico de los procesos de selección: “Desde los primeros instantes en que se formula una teoría científica sobre la administración, la psicología ha estado indisolublemente ligada a esta; de hecho se plantea la integración de postulados de la psicología a la teoría de la administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la administración lleva consigo una concepción sobre la actuación del ser humano, lo que constituye objeto de estudio de la psicología”. (Agüero, 2010)

La teoría científica de la administración, inicia con la escuela clásica de la administración, siendo Frederick Winslow Taylor (1856-1915), el primero en abordar el de forma científica el trabajo, mediante el análisis de tiempos y movimientos, buscando optimizar la productividad por trabajador, diseñando métodos sencillos, pero efectivos, a partir de la descomposición de las labores y el análisis de las mismas.

Con este modelo científico de Taylor, surge la selección de personal, esto con el fin de poder cumplir uno de sus principios, que indica que se debe asignar a cada trabajador la tarea o actividad más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (capacidades de la persona).

Dentro de la administración científica, se incluyen principios que llevan a términos como selección y entrenamiento del personal, lo que implica realizar un estudio del individuo que se basa en sus aptitudes físicas y psicológicas. Esto se considera como la primera relación entre dirección y psicología del trabajo, atribuyendo la misma al surgimiento de la administración científica. Durante este mismo periodo, 1914, Lilliam Gilbreth publica La Psicología de la Administración.

Henry Fayol (1841-1925), también participó de los inicios de la administración científica, y planteó los 6 grupos de funciones básicas en las empresas, donde cada una de ellas, cumple una función especial dentro de la empresa, y a cada una de ellas le corresponde un trabajador que debe tener una capacidad específica que le permita desempeñar bien dicha tarea asignada. “Durante este mismo periodo H. Emerson (1853-1931), desarrolló los primeros trabajos sobre la selección y entrenamiento de empleados”. (Agüero, 2010)

Así mismo Fayol incluía dentro de su concepción teórica de la administración, la existencia de unas cualidades específicas que debe poseer un administrador, aptitudes y cualidades personales, y la formación necesaria que debe tener de acuerdo con estas: las cualidades físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia.

Las guerras del siglo XX, también impulsaron el desarrollo de conocimiento, dado la necesidad de reclutamiento de personal en función de la guerra, abriendo espacio para el desarrollo de la selección de personal.

Fue durante estas guerras, dada su complejidad y sus características, que los psicólogos se orientaron hacia esferas de la personalidad como el liderazgo, el trabajo en equipo, re diseño de y perfeccionamiento de los procesos de selección y algunos elementos de ingeniería “humana” que permitieron iniciar lo que hoy se conoce como ergonomía, en este caso, para el diseño de las cabinas para los pilotos de aviones.

Es al final de estas guerras, que “los psicólogos iniciaron a ser necesarios en los departamentos de personal de las empresas, siendo sus funciones claves, los procesos de selección de personal, que adquirió un gran auge en este periodo, así como el diseño de nuevas técnicas de selección”. (Agüero, 2010)

Los movimientos sociales de los años 70 y 80, impulsaron el nacimiento de la psicología humanista, y con ello términos como la psicología industrial, psicología laboral entre otros, que se fueron imponiendo en las empresas, y los procesos de selección de personal integraron cada vez más la administración con la psicología, desde su metodología, hasta la concepción de nuevas técnicas.

Fue durante esta misma época que las leyes aparecieron incian a exigir la validación de las técnicas, como garantía de la usencia de prejuicios discriminatorios a la hora de evaluar resultados, afectando de manera inmediata los costos de las empresas.”Técnicas como la batería del test diferencial de aptitudes (DAT) y la batería de test de aptitud general (GATB), creadas por G. Bennett, H. Seashore y A. Wessman, comenzaron a ser utilizadas en los procesos de selección de personal, así como los test de clasificación de actitudes de Flanagan (FACT), test de aptitud múltiple (MAT), el test de examen de aptitud de Guildford-Zimmerman, los test unifactoriales de Holzinger-Crowder, basados casi todos ellos sobre la base del análisis factorial quienes son sus principales representantes L. Thurstone, T. Kelley y Hull, C. (Surgió y se desarrolló en Estados Unidos en la Universidad de Chicago)” (Agüero, 2010)

Así mismo según Puchol, L. (1994), el término de Recursos Humanos es lanzado a finales de los años 70 e inicios de los 80, por algunos autores norteamericanos, aunque ya era usado por algunos de los representantes de la Escuela de las Relaciones Humanas, y se cree que este término fue adoptado como parte de una reacción norteamericana al enfoque de la gerencia japonesa.

El enfoque ha evolucionado tanto que ya no se habla de Recursos Humanos sino de Talento Humano, y en la debida gestión de este, ya que se considera al ser humano, como el capital y principal activo dentro de una organización, creando este la ventaja estratégica frente a otras compañías. Nacen así términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano, entre otros. Todos estos elementos, hacen que se requiera de las herramientas necesarias y más óptimas para contar con los medios adecuados para proveer de personal capaz y competitivo a las empresas con el fin de enfrentar los retos de la sociedad actual.

4.3MARCO LEGAL

Ley estatutaria 1581 de 2012 (Protección de Datos)

Debido a que para el proceso de Selección es necesario contactar al personal o candidatos para cubrir la vacante o puesto, se debe tener en cuenta esta normatividad con el fin de darle en manejo adecuado y correspondiente a esta información.

Generalmente las personas son contactadas por diversos medios, en su mayoría telefónicamente y correo electrónico, debido a que han colgado, enviado o llevado su hoja de vida en algún lugar para la búsqueda de empleo, esta actividad realizada por la persona, permite que las compañías puedan utilizar la información allí registrada para ponerse en contacto con la persona correspondiente.

Objeto de la Ley: “La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.”

Ámbito de aplicación: “Los principios y disposiciones contenidas en la presente ley serán aplicables a los datos personales registrados en cualquier base de datos que los haga susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.

La presente ley aplicará al tratamiento de datos personales efectuado en territorio colombiano o cuando al Responsable del Tratamiento o Encargado del Tratamiento no establecido en territorio nacional le sea aplicable la legislación colombiana en virtud de normas y tratados internacionales.

El régimen de protección de datos personales que se establece en la presente ley no será de aplicación:

a) A las bases de datos o archivos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico.

Cuando estas bases de datos o archivos vayan a ser suministrados a terceros se deberá, de manera previa, informar al Titular y solicitar su autorización. En este caso los Responsables y Encargados de las bases de datos y archivos quedarán sujetos a las disposiciones contenidas en la presente ley;

b) A las bases de datos y archivos que tengan por finalidad la seguridad y defensa nacional, así como la prevención, detección, monitoreo y control del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo;

c) A las Bases de datos que tengan como fin y contengan información de inteligencia y contrainteligencia;

d) A las bases de datos y archivos de información periodística y otros contenidos editoriales;

e) A las bases de datos y archivos regulados por la Ley 1266 de 2008;

f) A las bases de datos y archivos regulados por la Ley 79 de 1993.

Parágrafo. Los principios sobre protección de datos serán aplicables a todas las bases de datos, incluidas las exceptuadas en el presente artículo, con los límites dispuestos en la presente ley y sin reñir con los datos que tienen características de estar amparados por la reserva legal. En el evento que la normatividad especial que regule las bases de datos exceptuadas prevea principios que tengan en consideración la naturaleza especial de datos, los mismos aplicarán de manera concurrente a los previstos en la presente ley.”

Código Sustantivo del Trabajo

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley n.º 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. El propósito inmediato de la reforma era el de promover la inversión de carácter privado e incentivar la generación de empleo a través de una mayor flexibilidad de la contratación laboral. En términos generales, el régimen laboral colombiano es muy flexible en los aspectos relacionados con las formas contractuales, en la estipulación de las jornadas laborales, en los pagos salariales y en la terminación del contrato de trabajo. Se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual, que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato.

Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

NOTA: La expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990

Objeto de la Ley: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ámbito de aplicación: El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ISO 9001: 2008 Gestión de los Recursos

La norma ISO 9001 versión 2008 también toca el tema de selección de personal, referente a la selección de recurso humano para desarrollar las labores necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente interno y externo de la compañía, así como también los procesos y procedimientos internos de la misma.

Recursos humanos

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

Numeral 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

(Véase Numeral 4.2.4 de la norma ISO 9001:2008).

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es longitudinal debido a que se requiere realizar trabajo de campo en áreas de selección de personal, en donde se realizaran entrevistas y observaciones al personal involucrado en el proceso, los insumos empleados en el mismo, las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades, entre otros, y se compararan con el fin de encontrar opciones de mejora.

El desarrollo de una sociedad depende de las investigaciones y estudios, las cuales permitan que la mejora que se pueda dar a un proceso vital dentro de una Organización, como lo es el proceso de selección, permita generar mayor productividad.

5.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FUENTES PRIMARIAS

La investigación se realizara por medio de entrevistas a personas involucradas con los procesos de selección de personal Psicólogos, Administradores de Empresas, Ingenieros Industriales, entre otros profesionales, que pueden aportar información de requerimientos, necesidades, técnicas, procesos procedimientos, entre otros, que sean aplicables al tema de investigación.

Adicional a esto, se tomaran como base los registros y datos históricos disponibles sobre rotación de personal, encuestas de clima laboral, índice de deserción laboral entre otras estadísticas que se encuentren disponibles al momento del estudio.

FUENTES SECUNDARIAS

Dentro de estas fuentes de información está la búsqueda de información sobre técnicas actuales de reclutamiento y selección de personal, a través de herramientas como el internet, publicaciones en revistas especializadas, blogs, libros especializados y artículos disponibles en internet y/o hemerotecas.

Búsqueda de información en páginas web, libros y journals acerca de metodologías y procesos de selección.

Recolección de la información: Para la recolección de la información se requiere estructurar un banco de preguntas con una serie de variables que responden al flujo de información a las actividades documentadas en el procedimiento, dichas preguntas deberán ser aplicadas a las personas involucradas en el área de selección de personal.

Confiable de la información. La información obtenida deberá ser confiable y requerirá evidencia de las actividades realizadas para cada una de las entrevistas generando un respaldo de la información obtenida.

Observación de trabajo en el área de selección en donde se tomaran tiempos de actividades de citación a entrevistas, calificación de pruebas psicotécnicas, verificación de referencias laborales, entrevistas de selección, socializaciones, etc.

Técnicas de investigación. Las técnicas empleadas para la investigación de proceso de selección de personal serán cuantitativas (medibles cuantificables) y cualitativas (cualidades propias del proceso)

Observación estructurada, empleada debido a que ayuda a sistematizar y facilitar el análisis de los datos; para esto se elaborará un cuadro por cargos y en ellos se registraron las actividades bajo una serie de variables según una secuencia lógica del flujo de información y técnicas de investigación.

Entrevista estructurada. Será la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que facilitará enormemente la unificación de criterios y la valoración de los involucrados en el proceso, pero no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes.

Análisis del contenido. Para el análisis de la información se deberá diagramar el proceso y se evaluarán los puntos críticos para la posterior propuesta de mejora; adicionalmente con base a la toma de tiempos y las entrevistas evaluarán las actividades en las que más se invierte tiempo y se planteará un método por medio del cual se pueda reducir el tiempo en la mayoría de las actividades desde que inicia hasta el cierre del procedimiento

La anterior metodología, permitirá diseñar un modelo para el mejoramiento del proceso de selección de personal operativo asesor agente en una empresa de CallCenter, identificando los modelos actuales, las políticas (cultura o concepto organizacional) y su estructura organizacional, generando un diagnóstico de la situación actual, estableciendo los modelos actuales para selección y

proponiendo un modelo para el mejoramiento y optimización del proceso de selección de personal operativo asesor agente en una empresa de CallCenter.

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó un estudio de los procesos de selección en 3 empresas especializadas en servicios de CallCenter las cuales son:

- Acción Plus
- Suministro Temporal S.A.
- Teleperformance

El análisis de este proceso fue realizado al 6% de las empresas que prestan este servicio y que pertenecen a la “asociación colombiana de contact centers y BPO”.⁹

La asociación está compuesta por 49 empresas que prestan el servicio de CallCenter en el país; sin embargo, fueron escogidas estas tres, debido al alto número de vacantes que presentan en el mercado y al fácil acceso de la información requerida para el estudio.

Las empresas escogidas para realizar este estudio, son especialistas en el proceso de selección de personal operativo asesor o agente en la ciudad de Bogotá y llevan en la industria varios años lo que permitió realizar de manera mas objetiva el estudio y análisis al proceso.

A continuación se presenta una pequeña descripción de las empresas escogidas para hacer el estudio del proceso de selección de personal operativo asesor o agente, estas empresas están ubicadas en la ciudad de Bogotá y corresponden a la industria de CallCenter.

⁹ Asociación Colombiana de Contact Centers: Asociados, 2013
<http://www.acdecc.org/asociados.php>

6. DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE CALLCENTER ESCOGIDAS PARA ESTUDIO

Al realizar la investigación en las tres empresas escogidas para realizar el estudio, se logró obtener la estructura organizacional de cada una de ellas, así como el perfil que requiere cada uno de los involucrados en el proceso de selección de personal operativo agente o asesor, estos ítems hacen parte del modelo de selección de personal investigado. A continuación se presentan cada una de ellas:

Acción Plus:

Es un grupo empresarial fundado en 1975 en Cali con los servicios de selección y suministro de personal temporal. Desde 1997 incorporó los servicios de outsourcing en mercadeo y aseo y mantenimiento industrial.

En el año 1992, se consolidó el proceso de sistematización y la presencia permanente en Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira.

Desde 1997, a través de la firma Acciones y Servicios S.A. Se creó una línea de negocios dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de Mercadeo en Punto de Venta.

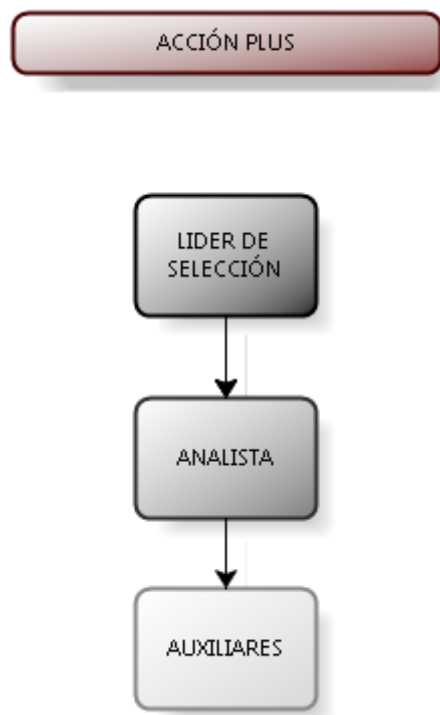
En 2002 se consolida el más moderno sistema de selección, contratación, pagos y facturación para el personal en misión.¹⁰

La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Barrio Chicó, en la carrera 19 No 84 – 50 donde se realizó la investigación in-situ.

Estructura Organizacional del Área: Compuesta por tres tipos de cargos, organizados jerárquicamente de acuerdo con la imagen siguiente:

¹⁰Sobre Nosotros: historia: 2013: www.accionplus.com/Sobre_Nosotros/Historia/home_12.html

Figura 3: Estructura Organizacional Acción plus



Fuente: EL Autor

Descripción de Cargos:

Líder de Selección: Es la persona que lidera el proceso de selección de personal de la compañía, incluyendo la selección de personal operativo. Los requisitos que tiene el perfil del cargo del líder de selección son:

- Estudio: Profesionales en Psicología
- Experiencia: En procesos de reclutamiento y selección de personal
- Tiempo Experiencia: 3 – 5 años

Analista: Responsable de la ejecución de algunas de las actividades dentro del proceso de selección las cuales se encuentran en el procedimiento. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesionales o estudiantes de Séptimo semestre en adelante de Psicología
- Experiencia: En procesos de reclutamiento y selección de personal
- Tiempo Experiencia: 1 – 2 años

Auxiliares: Responsable de la ejecución de algunas de las actividades dentro del proceso de selección las cuales se encuentra en el procedimiento. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Estudiantes o pasantes de Psicología
- Experiencia: No Aplica
- Tiempo Experiencia: Sin Experiencia

Suministro Temporal S.A.:

Es una empresa privada con ánimo de lucro, fundada en Marzo 23 de 1993 en Bogotá, su objeto social, sólo le permite enviar a las empresas usuarias , por el tiempo que dure la realización de la obra o labor contratada, con base en el Artículo 77 de la ley 50 de 1990 y Artículo 6 del Decreto 4369 de 2006.

Como empresa de servicios de temporales, ha consolidado su nombre en los diferentes sectores de la economía nacional y busca posicionarse internacionalmente.

Ha estado a la vanguardia en avances tecnológicos, es así como en el año 2006 fue galardonada como empresa innovadora por Colciencias por su proyecto "Apropiación de un modelo de colaboración y comunicación efectiva como estrategia para alcanzar la lealtad de sus clientes y mejorar su participación en el mercado."

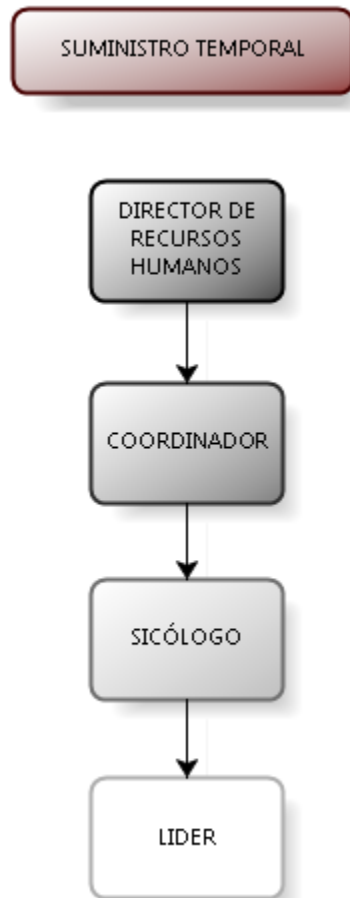
En el año 2002, obtuvo la certificación ISO 9001 versión 2000. Como un objetivo estratégico con los trabajadores, tanto de planta como en misión, las empresas usuarias, el medio ambiente y la comunidad, ha declarado mantener su compromiso con el mejoramiento continuo.¹¹

La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Barrio La Castellana, en la carrera 48 No.95 - 56 donde se realizó la investigación in-situ.

Estructura Organizacional del Área: Compuesta por cuatro tipos de cargos, organizados jerárquicamente de acuerdo con la imagen siguiente:

¹¹Nosotros: historia: 2010: <http://www.somossuministro.com/Nosotros/Nosotros.aspx>

Figura 4: Estructura Organizacional Suministro Temporal



Fuente: EL Autor

Descripción de Cargos:

Director de Recursos Humanos: Persona responsable de liderar todos los procesos de Talento Humano (bienestar social, salud laboral, etc.), incluyendo el de selección de personal. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o en Administración de Recursos Humanos
- Experiencia: Procesos relacionados con Administración de Recursos Humanos.
- Tiempo Experiencia: 4 o más años.

Coordinador: Responsable únicamente del proceso de selección de personal. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesionales en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o en Administración de Recursos Humanos
- Experiencia: Procesos relacionados con Administración de Recursos Humanos.
- Tiempo Experiencia: 1 o más años

Psicólogo: Responsable de la ejecución de algunas de las actividades dentro del proceso de selección las cuales se encuentran en el procedimiento. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesional en Psicología
- Experiencia: Procesos relacionados con Administración de Recursos
- Tiempo Experiencia: 1 o más años

Líder: Responsable de la ejecución de algunas de las actividades dentro del proceso de selección las cuales se encuentran en el procedimiento. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesionales en Psicología
- Experiencia: Sin experiencia
- Tiempo Experiencia: Sin experiencia

Teleperformance:

Es una compañía multinacional en gestión multicanal. Desde 1978, se diferencia a través de los servicios de atención al cliente que presta para diferentes empresas en el mundo; cuentan con una amplia experiencia en numerosos mercados y sectores de actividad.

Reúne las mejores prácticas y experiencia proveniente de diferentes países y las combina con la innovación continua, la mejor selección de agentes, unos procesos eficientes, inteligencia analítica y ubicaciones estratégicas. El resultado es una ágil asignación de equipos a los nuevos proyectos y la disposición de una amplia variedad de soluciones para ofrecer una experiencia de servicio al cliente consistente y optimizada.¹²

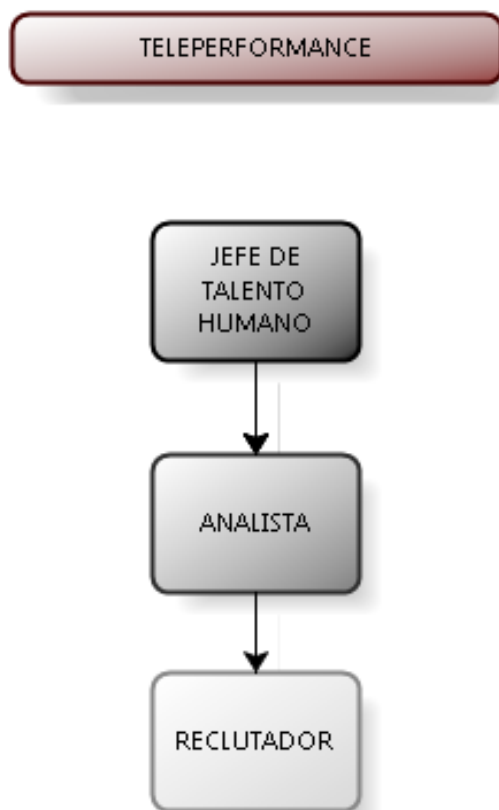
¹²Sobre nosotros: Quienes somos: <http://www.teleperformance.com/en-us/>

La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Barrio La Castellana, en la carrera 48 No.95 - 56 donde se realizó la investigación in-situ. Los procesos de selección analizados fueron los correspondientes a la selección de cargos de personal operativo agente o asesor. Estos procesos fueron documentados a través de observación in-situ realizada en las instalaciones de cada una de las empresas, esta observación es realizada de manera directa y permite el acceso directo a la información que se está ejecutando en ese mismo instante.

Para la documentación de esta información se aplicó para cargos de nivel operativo en las tres y a través de las llamadas, entrevistas y cada una de las actividades desarrolladas por estas empresas se logró documentar bastante información la cual permite analizar el proceso de estas compañías sus fortalezas y debilidades y opciones de mejora.

Estructura Organizacional del Área: Compuesta por tres tipos de cargos, organizados jerárquicamente de acuerdo con la imagen siguiente:

Figura 5: Estructura Organizacional Teleperformance



Fuente: EL Autor

Descripción de Cargos:

Jefe de Talento Humano: Responsable de liderar todo el proceso de selección de personal de la compañía. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesional en áreas administrativas o afines.
- Experiencia: Cargos similares en gerencia, dirección y control de Talento Humano
- Tiempo Experiencia: 5 o más años

Analista: Responsable de la ejecución de algunas de las actividades dentro del proceso de selección las cuales se encuentran en el procedimiento. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesionales o estudiantes de últimos semestres de Psicología
- Experiencia: En procesos de reclutamiento y selección de personal
- Tiempo Experiencia: 1 o más años

Reclutador: Responsable de la ejecución de algunas de las actividades dentro del proceso de selección las cuales se encuentran en el procedimiento. Los requisitos del cargo se describen a continuación.

- Estudio: Profesionales o estudiantes de últimos semestres de Psicología
- Experiencia: No requiere
- Tiempo Experiencia: No requiere

7. GENERAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE CALLCENTER ESCOGIDAS PARA EL ESTUDIO.

La selección de personal en varias empresas depende generalmente de los cargos que ésta busca; sin embargo, al ver el crecimiento que se está generando en la industria de los CallCenter en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá y que su mayoría son para el nivel operativo, el cual es ofrecido a una población que oscila entre los 18 – 50 años, se hace necesario la búsqueda de alternativas que generen optimización de estos procesos.

A continuación se presenta el cuestionario guía (banco de preguntas) utilizado para la recolección de los datos en las diferentes empresas:

Tabla 1: Preguntas cuestionario proceso selección

PREGUNTAS	
1	¿Que rol desempeña en el proceso de selección de personal?
REQUISICIONES	
2	¿Quién recibe la solicitud de personal?
3	¿Cómo recibe la solicitud de personal?
4	¿En donde recibe la solicitud de personal?
5	¿Cada cuanto recibe solicitudes de personal?
6	Recibe para todos los cargos ó para cargos específicos
8	¿Cuál es el área mas solicitante?
9	¿Cuántas personas son responsables del procesamiento de solicitudes?
10	¿Se utiliza algun formato o documento de solicitud de personal ?
RECLUTAMIENTO	
11	¿En donde publican las vacantes?
12	¿Quién realiza la publicación?
13	¿Qué trámite le dan a las hojas de vida entrantes?
14	¿Bajo que parámetros analizan las hojas de vida?
15	¿Cómo revisa las hojas de vida?
16	¿Qué información debe estar en la convocatoria?
17	¿tienen algun registro de la cantidad de publicaciones que realizan de manera interna y externa?
CONVOCATORIA	
18	¿Qué tiempo transcurre desde el primer contacto hasta la primera entrevista?
19	¿En donde registran los datos básicos del convocado?
20	¿Relacionan todos los convocados?
21	¿se cuantifican las razones por las cuales los convocados no aceptan la oferta?
ENTREVISTA	
22	¿ Quien realiza la entrevista?
23	¿ Tienen varios tipos de entrevistas? (individual - grupal)
24	¿Se tiene estimado un tiempo promedio de duración de las entrevistas?
PRUEBAS	
25	¿Que tipo de prueba se le aplica al convocado?
26	¿Quién analiza los resultados de las pruebas?
27	¿Qué pruebas psicotécnicas utilizan?
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	
28	¿Cómo gestiona la verificación de referencias?
29	¿se verifican todas las referencias registradas en la hoja de vida del aspirante?
30	¿Registran los resultados de la verificación de referencias?
31	¿Bajo que criterios determinan si el candidato continua con el proceso despues de realizada la verificación de referencias?
NOTIFICACIÓN DEL PROCESO	
32	¿Cuánto tiempo transcurre entre la selección del candidato y la notificación del proceso?
33	¿Cómo es informada el área solicitante del final del proceso de selección?

Fuente: EL Autor

Este cuestionario fue el utilizado en las tres (3) empresas seleccionadas para la realización de este estudio, En algunos casos no fue posible realizar la totalidad de preguntas, ya que la investigación realizada fue observación in-situ sin afectar las labores que realizan los responsables.

El cuestionario cuenta con una serie de preguntas agrupadas por temas los cuales corresponden al flujo normal de un proceso de selección de personal. Estos temas son: Requisiciones, Reclutamiento, Convocatoria, Entrevista, Pruebas, Verificación de Referencias, Notificación del Proceso.

Al realizar la recopilación de la información a través de este cuestionario y demás fuentes, se obtuvieron los siguientes resultados, por compañía:

Acción Plus:

Las requisiciones de personal llegan al área de selección por parte de las áreas solicitantes, es importante aclarar que esta área recibe solicitudes de personal de todas las áreas de la compañía no solo personal operativo agente o asesor. Una vez allí, son clasificadas y repartidas entre los responsables de iniciar el proceso.

No existe un área específica para recepción de requisiciones para personal operativo agente o asesor, lo cual genera tiempos de respuesta, no se evidencia un proceso formal para la realización de esta solicitud.

La publicación de las vacantes las realizan los responsables a través de los portales de empleo de internet, cada uno de ellos revisa las hojas de vida que llegan a postularse en los diferentes cargos y realizan el filtro correspondiente de acuerdo con sus conocimientos en la actividad.

No se llevan consolidados o documentos para contabilizar la cantidad de hojas recibidas por cargo, no se maneja una forma estándar de publicación de las vacantes.

No se evidencia tiempos en la realización de las convocatorias, todos los convocados independiente del cargo a aplicar son citados con diploma de bachiller. No se lleva relación o registros de los convocados.

Las entrevistas son realizadas después de realizar las pruebas de conocimientos y son dirigidas por los responsables del proceso; dependiendo del cargo a aplicar las entrevistas tienen una forma específica; para el caso de cargo operativo agente o asesor las entrevistas tienen una duración promedio de 30 minutos.

Las pruebas se realizan una vez el convocado se presenta en el lugar citado antes de realizar las entrevistas. Las pruebas también varían de acuerdo al cargo al cual los candidatos aspiran. Estas se realizan en simultáneo por varios candidatos en un mismo sitio. (Sala o salón).

Al realizar la investigación del proceso de selección, se evidenció que los involucrados o personal que participa activamente en él, tiene claras las responsabilidades y/o actividades a desarrollar, sin embargo no se evidencia un orden en la realización de las mismas. Existen roles o cargos que no tienen definidas sus funciones por lo cual en algunas ocasiones dos cargos pueden estar realizando la misma labor.

Dentro de los responsables o participantes del proceso se encontró que uno de ellos tiene mas actividades asignadas que los otros, evidenciando una carga laboral mayor.

También se pudo observar que uno de los participantes del proceso tiene asignada una sola actividad lo que puede causar mayor tiempo de ocio de la persona con este cargo.

Suministro Temporal S.A.

Las solicitudes de personal son recibidas por el director de Recursos Humanos de la compañía, este a su vez las verifica y envía al coordinador para clasificación. Todas las solicitudes independientemente del cargo son canalizadas a través de estos cargos y su control y seguimiento se realiza por correo electrónico. En el ejercicio de observación se encontró que la compañía cuenta con alrededor de diez (10) psicólogos que realizan las actividades.

Cada psicólogo tiene asignados cierto tipos de solicitudes, es decir por cargo y vacantes.

Los psicólogos son los responsables del reclutamiento realizando la publicación de la vacante en clasificados físicos y en los portales de internet. No se manejan registros de personas que aplican a las vacantes y no existe una forma definida de realizar la publicación de la vacante.

Cada psicólogo contacta vía telefónica a los posibles candidatos a ocupar la vacante, de acuerdo a perfil que cada uno de ellos maneja, Generalmente el tiempo promedio desde el primer contacto (telefónico) hasta que el candidato asiste a las pruebas y entrevistas es de dos días. No se maneja documentación de esta actividad.

Las entrevistas son realizadas después de la aplicación de las pruebas a los candidatos. Esta actividad es realizada por otro responsable dentro del proceso el cual es denominado líder. En el proceso de selección de esta compañía se realizan dos entrevistas una grupal y posterior a esta una individual. Los responsables de realizar las entrevistas manejan un formato de entrevista con unas preguntas predeterminadas pero no se obtuvo acceso a este documento. El tiempo promedio de cada entrevista (grupal e individual) de 60 a 90 minutos.

Se identificaron pruebas de conocimientos y una específica de personalidad denominada 16PF, Dependiendo al cargo al que van se realizan las pruebas de conocimientos, las cuales son realizadas y calificadas por los psicólogos responsables de cada proceso.

Las referencias son realizadas vía telefónica por el líder de selección, en el caso en que un candidato no apruebe la verificación se cancela el proceso respectivo y se inicia un nuevo proceso.

Al realizar la investigación del proceso de selección de personal se evidenció que el nivel o cargos de los responsables de éste son altos, es decir, los perfiles que se identificaron son en su mayoría profesionales que tienen definidas las actividades que deben desarrollar y las realizan de una manera eficiente. Sin embargo se pudo observar que cada uno de ellos realiza demasiadas actividades las cuales por medio de un análisis de proceso se podrían eliminar o mejorar.

En el proceso de selección de esta compañía se encontró que realizan muchas más actividades que en el proceso de la compañía anterior (Acción Plus) lo que a primera impresión arroja un mayor tiempo del desarrollo del proceso

Teleperformance

En el proceso de selección de personal, se identificó que los perfiles ya vienen predefinidos contractualmente incluido el de personal operativo asesor o agente y son administrados por el Jefe de Talento Humano.

También se observó que los analistas responsables del proceso de selección ya tienen asignados unos perfiles a los cuales les dan gestión a la selección y las solicitudes son asignadas a ellos por parte del Jefe de Talento Humano a través de correo electrónico.

Para las actividades de reclutamiento, cada analista responsable tiene asignada una persona denominada "Reclutador" quién es el encargado de la publicación de la vacante, búsqueda de perfil según requisitos de la vacante y la recepción de las hojas de vida de los candidatos.

Esta práctica genera menores tiempos en la gestión de esta actividad ya que cada “Reclutador” tiene asignados unos perfiles específicos y son especialistas en la búsqueda de dicho perfil.

Esta actividad también es realizada por el “Reclutador” quién informa a los candidatos fecha lugar y hora para iniciar el proceso de entrevistas y pruebas para aplicar al cargo.

Se evidencian documentos en los cuales el responsable toma nota del personal citado, pero no es posible acceder a éste, lo que indica que tienen control de cantidad de personal citado y se podrían generar indicadores para mejoras en el proceso.

Se encontró que existen dos tipos de entrevista una grupal con todos los candidatos al cargo y otra individual realizada únicamente al candidato por parte del analista y jefe inmediato.

Es importante enfatizar que después de realizar la entrevista grupal, los involucrados deliberan los resultados de esta con el fin de definir quién continúa en el proceso y quién no.

Las pruebas en este proceso se desarrollan entre la entrevista grupal y la entrevista individual, lo que mejora los tiempos productivos del proceso y agiliza los filtros de los candidatos que van cumpliendo con el perfil en esta etapa.

El área solicitante se notifica del candidato escogido inmediatamente después de realizar la entrevista individual en la cual están presentes el candidato, el analista y el jefe directo; lo cual evidencia una reducción significativa en los tiempos de notificación al solicitante en comparación con los otros procesos.

En este proceso de selección de personal se encontró que los participantes dentro de éste son menos que en las compañías anteriores (Suministro Temporal S.A y Acción Plus), son tres cargos; sin embargo la gran mayoría de actividades del proceso son realizadas por dos de ellos. Si bien el proceso está más organizado que en las otras compañías, se evidencia que las cargas laborales o actividades no están asignadas equitativamente y están recargadas a dos de los tres participantes.

De lo anterior podemos evidenciar que se puede realizar un estudio detallado a las responsabilidades, perfil y actividades de los cargos participantes lo que podría generar mejoras en el proceso.

Al realizar la investigación de los procesos de selección de personal operativo asesor o agente en las tres empresas escogidas para el ejercicio, se evidencia que si bien el proceso cumple con su objetivo, el cual es escoger al candidato adecuado para ocupar estos cargos, se presentan actividades repetitivas y no están definidos algunos parámetros que podrían hacer mas eficiente este proceso.

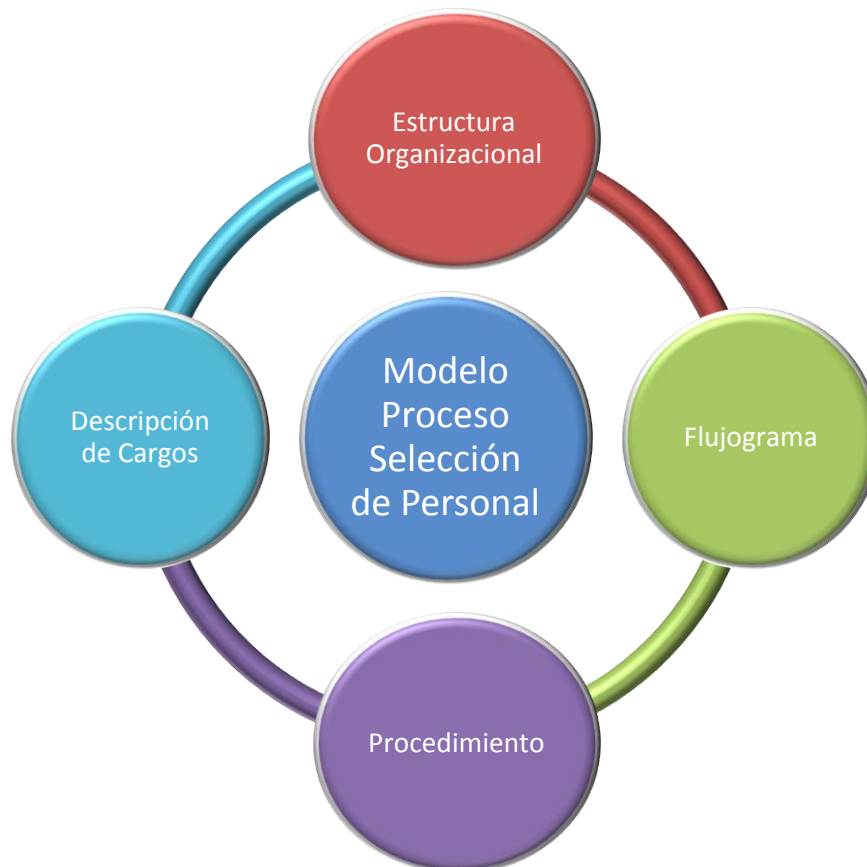
Al consolidar esta información se puede evidenciar que es posible generar un modelo estándar para este proceso de selección de personal operativo agente o asesor ya que la oferta y demanda de estos cargos va en crecimiento día a día.

8. ESTABLECER LOS MODELOS ACTUALES PARA SELECCIÓN DE PERSONAL USADOS EN LAS EMPRESAS DE CALLCENTER ESCOGIDAS PARA EL ESTUDIO.

Al realizar las investigaciones in-situ de los procesos de selección de las tres empresas escogidas para esto, se pudo recolectar suficiente información para poder documentarlos, identificar actividades y responsables, lo cual permite realizar un análisis mas cuantitativo respecto a su funcionalidad y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos. A continuación se describen los procesos documentados de las tres empresas escogidas al igual que el flujograma correspondiente para poder identificar fácilmente las actividades y quienes participan en cada una de ellas.

Los modelos establecidos para las tres (3) empresas de CallCenter escogidas para el estudio contemplaron cuatro ítems los cuales son Estructura Organizacional, Descripción de Cargos, Flujograma y Procedimiento, los dos primeros puntos se describieron en el capítulo 7 (determinar la estructura organizacional de las empresas de CallCenter escogidas para estudio) y los otros es en presente capitulo. La siguiente forma muestra la composición de los modelos:

Figura 6: Modelo Proceso selección de Personal

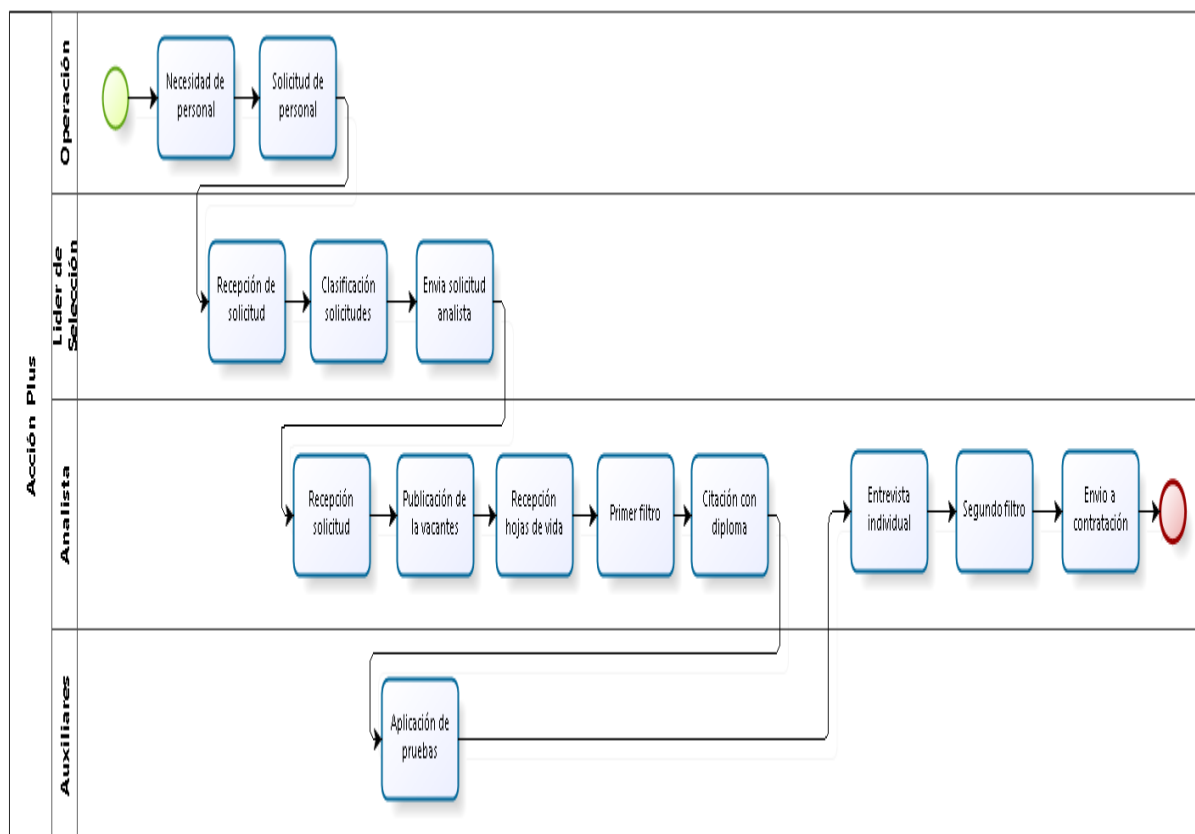


Fuente: EL Autor

Acción Plus:

Flujograma

Figura 7: Flujograma Acción Plus



Fuente: EL Autor

Procedimiento:

Tabla 2: Procedimiento Acción Plus

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
1. Necesidad de Personal	La operación verifica la necesidad de personal para suplir las necesidades de la misma, esta necesidad parte de una renuncia o aumento de planta de personal.	Operación
2. Solicitud de Personal	Una vez identificada la necesidad de personal, el responsable de la operación realiza la solicitud de personal al área de selección para que ésta inicie el proceso de búsqueda	Operación
3. Recepción de Solicitud	El área de selección recibe la solicitud de personal para iniciar la gestión de búsqueda	Líder de Selección
4. Clasificación de Solicitudes	Un vez recibida la solicitud, es clasificada para asignación a los analistas de selección, esta clasificación se realiza de acuerdo a la cantidad de solicitudes que tenga cada uno de los analistas y de esta manera dejar equitativamente repartidas las solicitudes entre ellos	Líder de Selección
5. Envío de Solicitud Analistas	Ya clasificadas las solicitudes, éstas son enviadas a cada uno de los analistas para su gestión, este envío se realiza por correo electrónico o entregando la solicitud física.	Líder de Selección
6. Recepción de la Solicitud	El analista de selección recibe la solicitud para el inicio de su gestión (búsqueda del candidato)	Analista
7: Publicación de la Vacante	La gestión de búsqueda inicia con la publicación de la vacante; esta publicación se realiza a través de portales de internet de empleo.	Analista

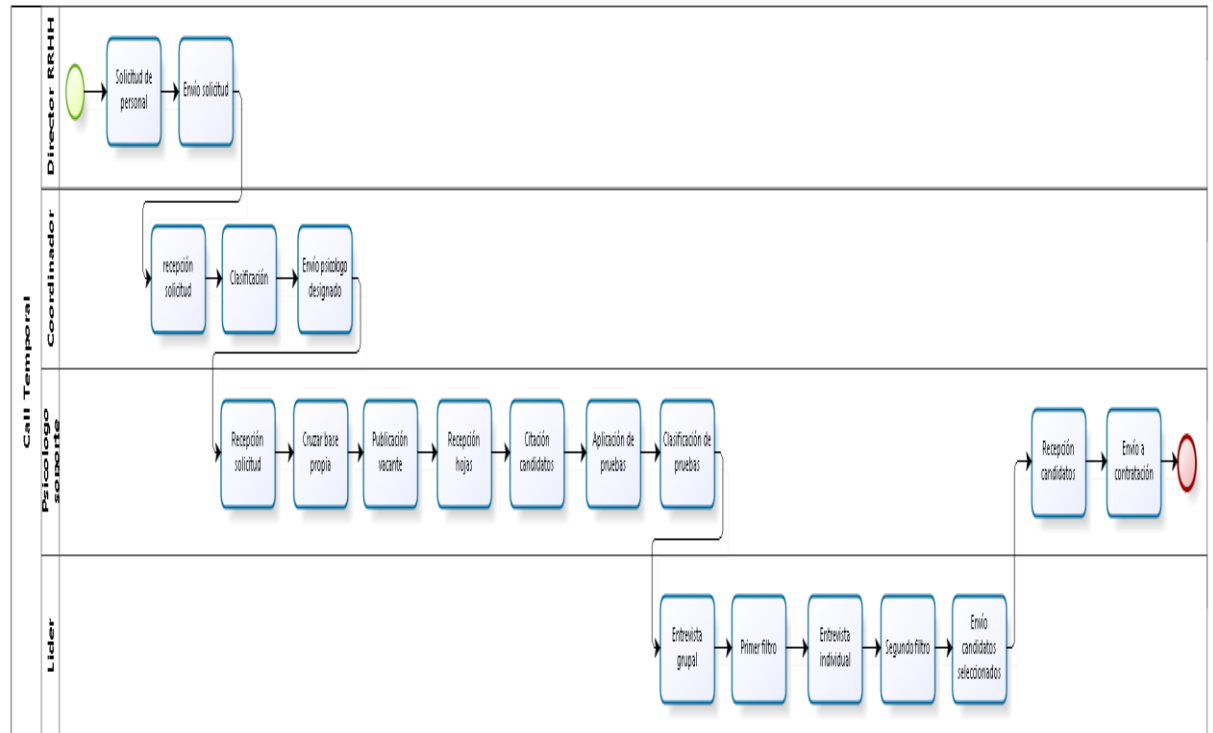
8. Recepción Hojas de Vida	Una vez publicada la vacante en los portales de internet, comienzan a recepcionarse las hojas de vida de las personas postulantes al cargo.	Analista
9. Primer Filtro	Se verifican las hojas de vida recepcionadas y se realiza un primer filtro de acuerdo con el perfil del cargo solicitado (ver descripción de cargo).	Analista
10. Citación con Diploma	Se realiza la citación del candidato con diploma de bachiller para corroborar esta información, los candidatos que se presenten sin este documento, serán descartados del proceso.	Analista
11. Aplicación de Pruebas	Se realiza la aplicación de pruebas sicotécnicas para validar las capacidades de los convocados, las pruebas aplicadas corresponden a la validación del perfil del cargo requerido. Se da una calificación cuantitativa de esta aplicación.	Auxiliares
12. Entrevista Individual	Se realiza una entrevista al candidato, para corroborar la información consignada en la hoja de vida, también para validar aspectos de personalidad y características cualitativas. Se da una calificación cuantitativa de esta entrevista.	Analista
13: Segundo filtro	De acuerdo con las calificaciones obtenidas por el candidato en la entrevista y las pruebas se valida si continúa con el proceso o se descarta. En caso de continuar, se genera la siguiente actividad.	Analista
14: Envío a contratación	Si el candidato aprueba el segundo filtro, se envía al área de contratación para que continúe el proceso. Esto indica que el candidato cumple con los requisitos exigidos para la ocupación del cargo.	Analista

Fuente: EL Autor

Suministro Temporal S.A.:

Flujograma:

Figura 8: Flujograma Suministro Temporal



Fuente: EL Autor

PROCEDIMIENTO:

Tabla 3: Procedimiento Suministro Temporal

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
1. Solicitud de Personal	El director de RRHH recibe la solicitud de personal para iniciar el proceso de selección de personal. Estas solicitudes están canalizadas directamente con el responsable del proceso.	Director de Recursos Humanos
2. Envío de Solicitud	Una vez recibida la solicitud, el director de RRHH debe enviar la solicitud al coordinador de RRHH para su validación.	Director de Recursos Humanos

3. Recepción de Solicitud	El coordinador de RRHH recibe la solicitud por parte del coordinador de RRHH para iniciar la clasificación.	Coordinador
4. Clasificación	El coordinador de RRHH realiza la clasificación de las solicitudes de acuerdo a los analistas que se encuentren gestionando el perfil requerido.	Coordinador
5. Envío Psicólogo Designado	Una vez clasificadas las solicitudes, el coordinador de RRHH, envía a través de correo electrónico la solicitud al psicólogo designado para gestionar el proceso de selección de acuerdo al perfil requerido.	Coordinador
6. Recepción de la Solicitud	El psicólogo recibe la solicitud por parte del coordinador de RRHH para inicio de gestión.	Psicólogo
7: Cruzar Base Propia	Cada psicólogo cuenta con una base propia; es decir, una base de datos en la cual reposan algunas hojas de vida que no cumplieron en su momento con los requisitos que exigía el cargo. Por tal razón validan los requisitos de la solicitud actual para encontrar posible candidatos al cargo.	Psicólogo
8. Publicación Vacante	De acuerdo con el perfil del cargo se realiza la publicación de la vacante a través de internet y/o clasificados.	Psicólogo
9. Recepción de Hojas	Después de la publicación de la vacante comienzan a recibir hojas de vida de candidatos que aplican al cargo publicado.	Psicólogo
10. Citación Candidatos	De acuerdo con la recepción de hojas de vida correspondientes a la publicación, el psicólogo realiza la citación de los posibles candidatos vía telefónica.	Psicólogo
11. Aplicación de Pruebas	Una vez los candidatos son citados, se realizan las pruebas de acuerdo al perfil del cargo.	Psicólogo
12. Clasificación de Pruebas	Cuando los candidatos terminan de realizar las pruebas, éstas son clasificadas de acuerdo con la calificación obtenida, para continuar el proceso con los candidatos que aprobaron dichas pruebas.	Psicólogo

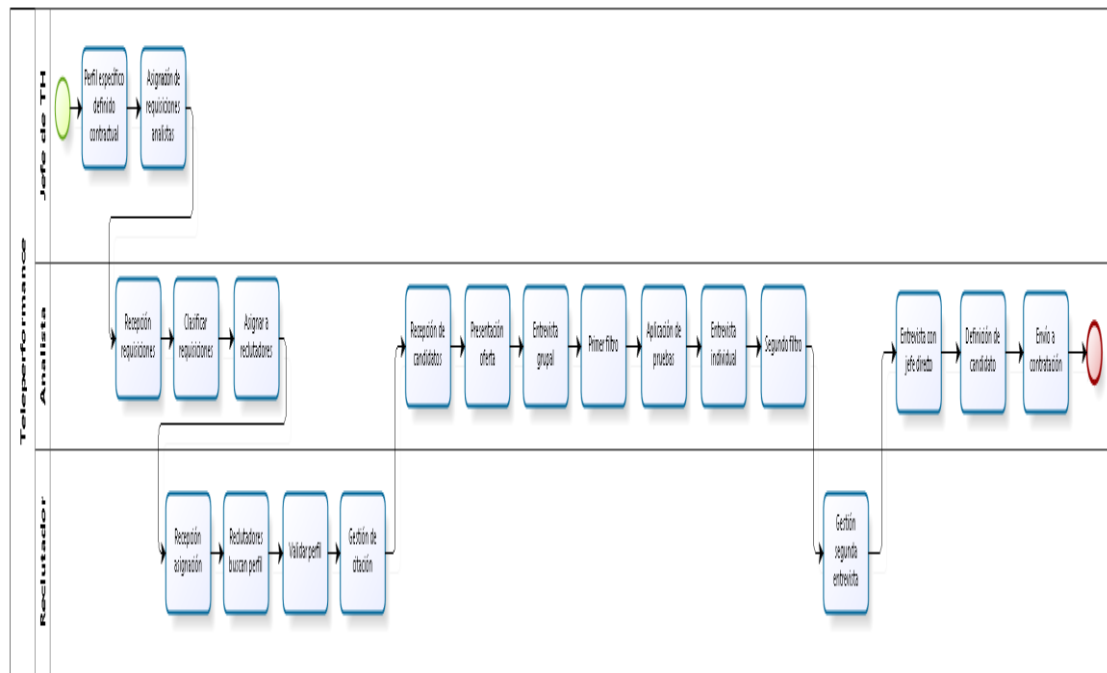
13. Entrevista Grupal	El líder de RRHH realiza las entrevistas por grupos para validar aspectos personales de los candidatos, estos grupos oscilan entre 3 a 15 personas dependiendo la temporada o necesidades de la campaña.	Líder
14. Primer Filtro	Después de realizada la entrevista grupal, el líder determina quienes de los candidatos continúan con el proceso de selección y cuales son retirados del mismo.	Líder
15. Entrevista Individual	Los candidatos que continuaron con el proceso, son citados a una entrevista individual con el líder de RRHH, para afianzar los conceptos que se obtuvieron en la entrevista grupal, en las pruebas y la hoja de vida.	Líder
16. Segundo Filtro	De acuerdo con los resultados del segundo filtro, el líder de RRHH determina quienes continúan con el proceso de selección y quienes son retirados del mismo.	Líder
17. Envío Candidatos Seleccionados	Los candidatos que después del segundo filtro continúan en el proceso, son los candidatos seleccionados. La información de estos candidatos es enviada por parte del líder de RRHH al psicólogo correspondiente vía correo electrónico informando que fueron los seleccionados.	Líder
18. Recepción Candidatos	El psicólogo correspondiente recibe por parte del líder de RRHH la información de los candidatos que cumplen con el perfil de la solicitud para iniciar el proceso de contratación.	Psicólogo
19. Envío a Contratación	El psicólogo envió al área de contratación la base con los datos de las personas que cumplieron en su totalidad el proceso de selección para que inicien la contratación.	Psicólogo

Fuente: EL Autor

Teleperformance:

Flujograma:

Figura 9: Flujograma Teleperformance



Fuente: EL Autor

PROCEDIMIENTO:

Tabla 4: Procedimiento Teleperformance

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
1. Perfil Específico Definido Contractual	El Jefe de Talento Humano es el responsable de la información del perfil definido contractualmente para todos los cargos.	Jefe de Talento Humano
2. Asignación Requisiciones Analistas	El Jefe de Talento Humano vía correo electrónico, envía de acuerdo con el perfil requerido las requisiciones a los analistas que tienen asignado este perfil.	Jefe de Talento Humano

3. Recepción Requisiciones	El analista recibe por parte del Jefe de Talento Humano las requisiciones que le corresponden para iniciar el proceso de selección.	Analista
4. Clasificar Requisiciones	Una vez recibidas las requisiciones, el analista las clasifica por cantidad para asignar de acuerdo a la capacidad de cada reclutador para iniciar proceso de reclutamiento.	Analista
5. Asignar a Reclutadores	Cuando el analista clasifica las requisiciones, las asigna vía correo electrónico a los reclutadores.	Analista
6. Recepción Asignación	El reclutador recibe por parte del analista las requisiciones asignadas para iniciar la búsqueda del candidato	Reclutador
7: Buscar Perfil	De acuerdo con el perfil asignado y cantidad, el reclutador busca el perfil en los portales de empleo en internet. Esta búsqueda la realiza por la publicación realizada y por personas que buscan empleo	Reclutador
8. Validar Perfil	De acuerdo con las hojas de vida de los candidatos, se valida si el perfil cumple con las especificaciones del cargo	Reclutador
9. Gestión de Citación	Después de validar que el perfil cumpla con lo requerido en el cargo, el reclutador procede a comunicarse con el candidato vía telefónica para concretar una cita con el analista.	Reclutador
10. Recepción de Candidatos	Una vez se contacta al candidato vía telefónica el analista es quién recibe a los candidatos en las oficinas de la compañía.	Analista
11. Presentación Oferta	Después de la recepción el analista procede a informarles la oferta de la vacante a los candidatos, con el fin de que conozcan las condiciones del cargo.	Analista
12. Entrevista Grupal	El analista reúne a los candidatos que estuvieron de acuerdo con la oferta comercial, para realizarles una entrevista grupal y validar aspectos personales de los mismos.	Analista
13. Primer Filtro	Después de realizar la entrevista grupal, el analista determina quienes continúan el proceso de selección.	Analista

14. Aplicación de Pruebas	Las personas seleccionadas en el primer filtro, continúan con el proceso a través de la realización de pruebas psicotécnicas, para determinar quien continúa o no. esto se realiza a través de las notas obtenidas en dichas pruebas.	Analista
15. Entrevista Individual	Una vez obtenidos los resultados de las pruebas, el analista procede a realizar una entrevista individual, para corroborar aspectos del candidato observados en la entrevista grupal, pruebas y hoja de vida.	Analista
16. Segundo Filtro	Al finalizar la entrevista individual, el analista determina quién continúa con el proceso. La información de los candidatos que continúen, es enviada al reclutador para que éste genere una segunda cita con el candidato y quien sería su jefe directo en caso de ser escogido.	Analista
17. Gestión Segunda Entrevista	El reclutador de acuerdo con la información enviada por el analista, realiza una llamada telefónica al candidato para concretar la segunda cita con quien sería su jefe directo.	Reclutador
18. Entrevista Jefe Directo	El analista realiza la entrevista al candidato, en compañía del jefe directo para confirmar habilidades y perfil del candidato y definir si cumple con los requisitos del cargo.	Analista
19. Definición de Candidato	El analista en compañía del jefe directo y una vez finalizada la entrevista deciden si el candidato continúa con el proceso, es decir si pasa a contratación o no.	Analista
20. Envío a Contratación	Si el candidato cumplió con las expectativas del analista y el jefe directo, su información es enviada a contratación para que allí se inicie el proceso respectivo.	Analista

Fuente: EL Autor

9. PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO

Se diseñó un modelo para la selección de personal basado en las actividades que se desarrollan en estos procesos, minimizando los recursos utilizados para su desarrollo los cuales son de tipo humano, físico, técnico y financiero.

- **Recurso Humano:** El recurso humano se define como la disposición de personas idóneas para desarrollar las labores actividades y propuestas dentro del proceso.
- **Recurso Físico:** El recurso físico se define como todas las herramientas, medios, espacios, tangibles para poder desarrollar las actividades propuestas dentro del proceso. Entre ellos podemos encontrar, lugares o áreas, infraestructura, equipos, transporte, etc.
- **Recurso Técnico:** El recurso técnico se define como todas las herramientas, medios, métodos, intangibles para poder desarrollar las actividades propuestas dentro del proceso. Entre ellos podemos encontrar, software, metodologías, técnicas, planes, etc.
- **Recurso financiero:** El recurso técnico se define como el recurso económico o presupuesto requerido para el funcionamiento del proceso, es decir el costo que éste tiene.

MODELO PROPUESTO

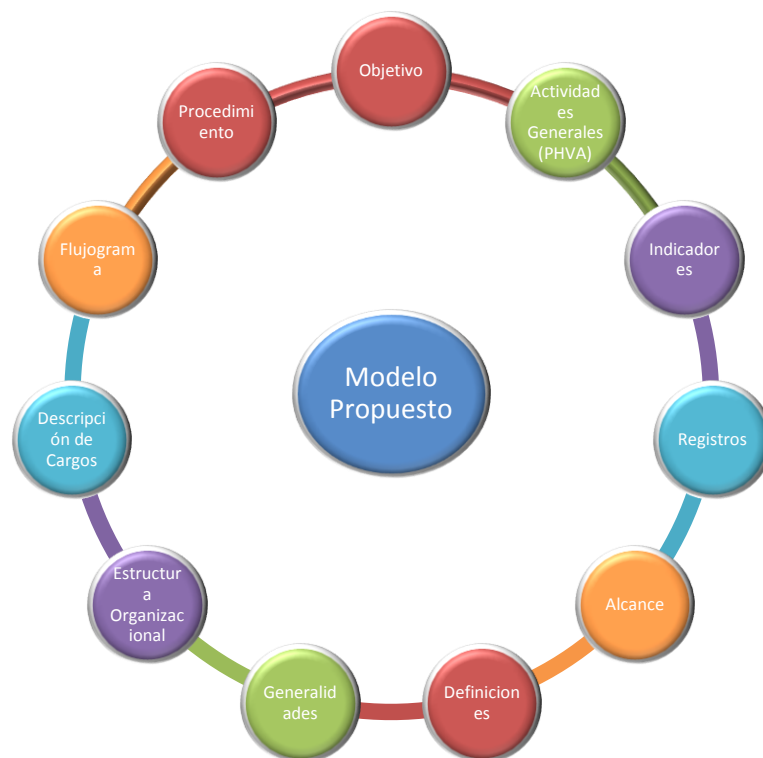
El modelo propuesto para el mejoramiento del proceso de selección de personal operativo agente o asesor en una empresa de CallCenter además de contener los cuatro ítems de los modelos estudiados (Estructura Organizacional, Descripción de Cargos, Flujograma y Procedimiento) contiene los siguientes ítems:

- Objetivo del proceso
- Actividades Generales bajo el ciclo de Deming (PHVA)
- Indicadores del proceso
- Registros del proceso
- Alcance del proceso

- Definiciones del proceso
- Generalidades del proceso
- Estructura Organizacional
- Descripción de Cargos
- Flujograma
- Procedimiento (Actividades específicas del proceso bajo la estructura Actividad, descripción y responsable)

La siguiente forma muestra la composición del modelo propuesto:

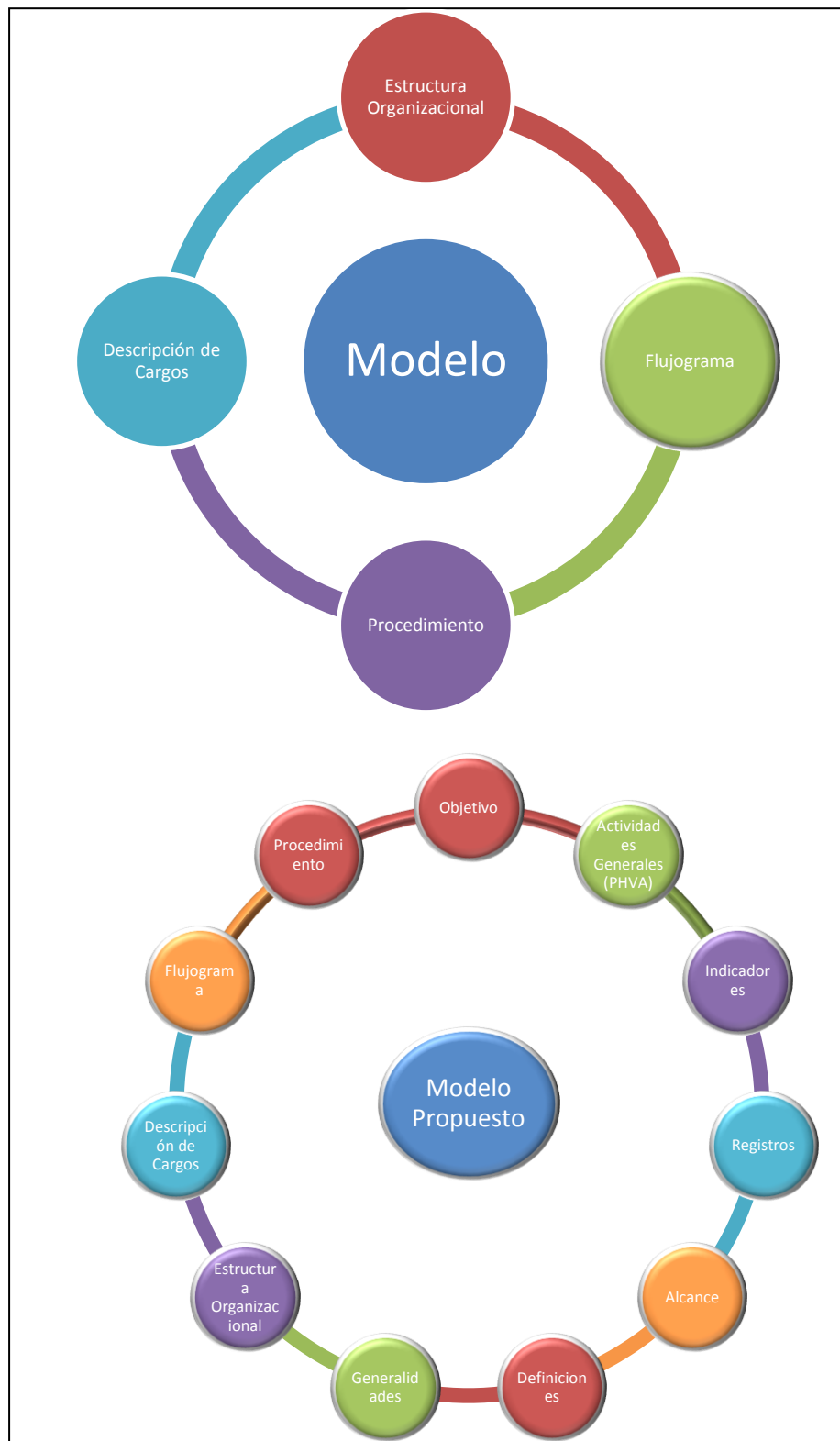
Figura 10: Modelo Propuesto



Fuente: EL Autor

Comparativo:

Figura 11: Comparativo Modelos



Fuente: EL Autor

Objetivo del proceso:

Seleccionar el personal requerido para la prestación del servicio de CallCenter de acuerdo al perfil operativo agente o asesor, describiendo las actividades necesarias para selección de los candidatos idóneos que cumplen con los requisitos del perfil establecido.

Actividades Generales bajo el ciclo de Deming (PHVA):

Planear:

- Analizar la viabilidad de las solicitudes y asignar según capacidad y recursos disponibles.
- Comunicación frente a la ejecución del Proceso Selección de Personal

Hacer:

- Reclutar, convocar, entrevistar, aplicar y evaluar pruebas, verificar referencias laborales y/o personales, solicitar visita domiciliaria o estudio de seguridad.
- Diligenciar información
- Entregar candidatos Registros del proceso
- Personal seleccionado a contratación

Verificar:

- Validar la entrega del personal seleccionado a través de envío de archivo de información de personal seleccionado
- Corroborar resultado de estudio de seguridad y/o visita domiciliaria y referencias
- Revisar perfiles
- Verificar comportamiento de indicadores

Actuar:

- Tomar acciones correctivas, preventivas o notas de mejora
- Tratamientos y planes de acción Todos los procesos
- Indicadores del proceso:

INDICADORES

- Cumplimiento de vacantes de personal.

Formula de Calculo =(Número de vacantes cubiertas / Total de vacantes solicitadas)*100

- Oportunidad de respuesta para selección del personal.

Formula de Calculo =(Vacantes seleccionadas en el tiempo establecido / Total de vacantes solicitadas) * 100

Registros del proceso:

- Control de requisiciones
- Entrevista de selección
- Evaluación del candidato
- Requisición de personal
- Verificación de referencia laboral
- Verificación de referencia personal
- Lista de convocados

Alcance del proceso:

Este procedimiento aplica para todas las solicitudes de personal con perfil operativo agente o asesor efectuadas por las áreas operativas, iniciando desde el diligenciamiento y radicación del formato de requisición de personal al área de Talento Humano, terminando con la notificación al área de Contratación.

Definiciones del proceso:

- Concepto de proceso de selección: Es la conclusión del profesional del área de selección que sintetiza los resultados obtenidos por el candidato dentro de las fases del proceso.
- Convocatoria: Es el primer contacto (personal o telefónico) que tiene como objetivo presentar la oferta laboral, obtener información básica sobre la persona y determinar el interés para participar en el proceso de selección.
- Entrevista: Es el encuentro entre el (los) candidato (s) y el (los) evaluador (es), en el cual se busca identificar el nivel de las competencias, la estructura familiar, los conocimientos adquiridos a través de su formación y experiencia laboral, y sus expectativas frente a la empresa y al cargo.
- Hoja de vida: Documento que permite conocer la información personal, académica, laboral y de formación del aspirante a un cargo.
- Pruebas: Son instrumentos utilizados para medir las habilidades, destrezas y conocimientos de los candidatos.
- Reclutamiento: Es la búsqueda y recopilación de hojas de vida que cumplan con los requisitos del perfil del cargo, a través de diversas fuentes.
- Requisición de personal: Documento en donde se especifican las características del cargo nuevo o existente y del candidato idóneo para cubrir una vacante.
- Verificación de referencias: Es la confirmación de datos, vía telefónica, referentes a la experiencia laboral y la calificación del desempeño del candidato finalista.

Generalidades del proceso

- El formato Requisición de Personal debe estar diligenciado en su totalidad y con la firma de aprobación del Gerente del área respectiva.
- Para la validación de la requisición de personal en caso de no existir las firmas físicas, estas podrán ser reemplazadas por un correo electrónico.
- La entrega del formato Requisición de Personal diligenciado se debe hacer únicamente al área de selección de personal de Talento Humano.
- La Jefatura de Talento Humano asigna el responsable del proceso de selección de personal y lo registra en el Control de Requisiciones.
- Dentro de la verificación de referencias, el campo de Información complementaria estará sujeto a las políticas de cada empresa. Si no se logra el contacto con el jefe inmediato, se valida con el área responsable de la empresa la información básica o la información suministrada por el IVR. Para el caso de candidatos sin experiencia laboral se procede con verificación de referencia personal.
- Si los candidatos seleccionados no culminan el proceso de contratación por motivos ajenos al área de Selección, se dará por cerrado el proceso y el área solicitante gestiona una nueva requisición de personal.
- La experiencia y la formación académica son evidencias que soportan la validación de competencias y/o habilidades, las cuales son evaluadas dentro del proceso de selección.
- En la Verificación de referencia laboral, el nombre del cargo que se verifique no siempre coincidirá con el nombre del cargo manejado en la empresa.
- Si durante el proceso de verificación se encuentra alguna observación negativa o inconsistencia en la información suministrada por la persona, ésta será rechazada y se inicia todo el proceso desde el reclutamiento.
- Para este procedimiento se define como Jefe Inmediato, a la persona que directamente va a dirigir las actividades del cargo operativo agente o asesor

Estructura Organizacional del Área:

Figura 12: Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: EL Autor

Descripción de Cargos:

Jefe de Talento humano:

- Estudio: Profesionales en Psicología Administración de Recursos Humanos Cargos
- Experiencia: Administración de Recursos Humanos Cargos similares en gerencia, dirección y control de Talento Humano Humanos
- Tiempo Experiencia: 3 – 5 años

Analista de Selección:

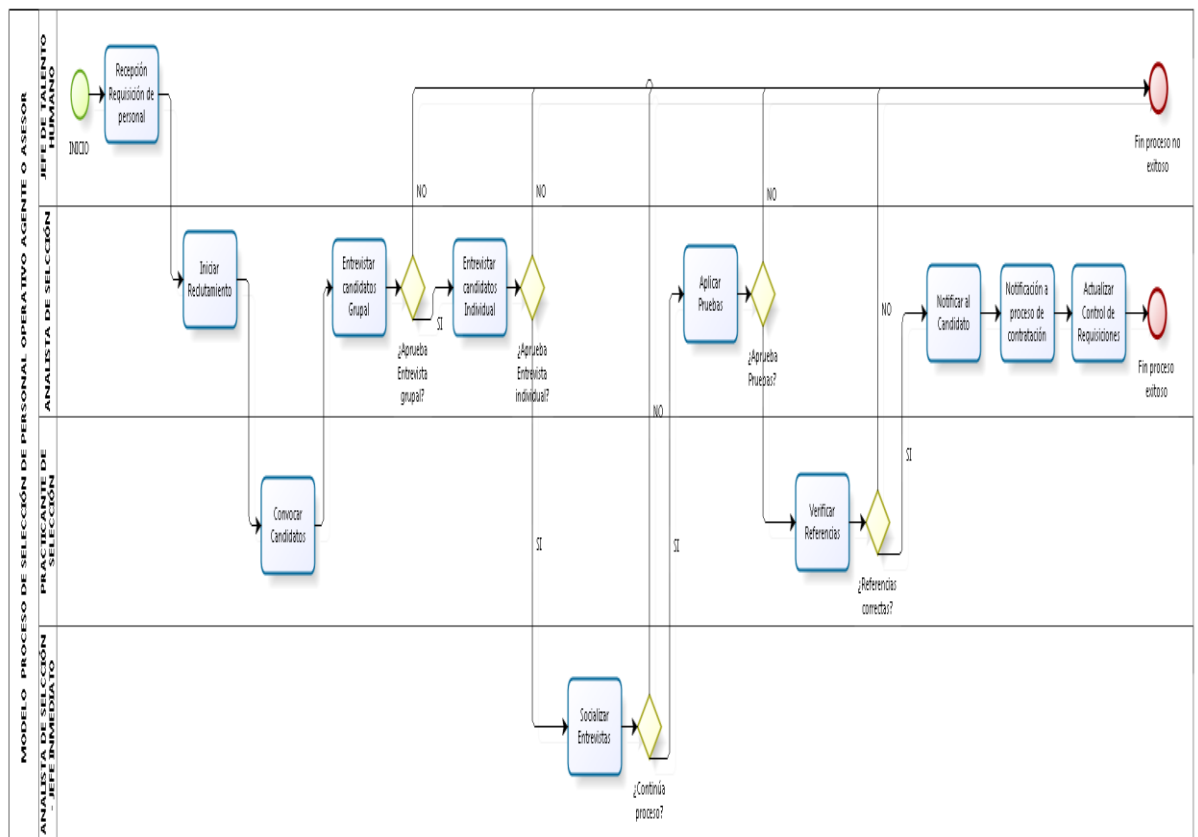
- Estudio: Profesionales de Psicología
- Experiencia: En procesos de reclutamiento y selección de personal
- Tiempo Experiencia: 1 o más años

Practicante de Selección:

- Estudio: Estudiantes de últimos semestres de Psicología
- Experiencia: No requiere
- Tiempo Experiencia: No requiere

Flujograma:

Figura 13: Flujograma Propuesto



Fuente: EL Autor

Actividades específicas del proceso bajo la estructura:

- ✓ Actividad
- ✓ Descripción
- ✓ Responsable

Procedimiento:

Tabla 5: Procedimiento Propuesto

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1. Recepción Requisición de personal:	El Jefe de Talento Humano recibe del área solicitante el formato completamente diligenciado de Requisición de Personal con las firmas de aprobación de Gerencia General y/o Subgerencia. El Jefe de Talento Humano o quién haga sus veces registra en el Formato Control de Requisiciones la información necesaria para el control del proceso.	Jefe de Talento Humano
2. Iniciar Reclutamiento:	Se hace a través de la revisión de las hojas de vida obtenidas de las diferentes fuentes en las cuales se especifica el perfil requerido y las condiciones asignadas en la requisición. (ver perfil del cargo) Las hojas de vida de los interesados son analizadas por el Analista de Selección, para realizar un primer filtro en donde se determinarán quienes se ajustan al perfil. Los convocados serán incluidos en el proceso de selección que contiene aplicación de pruebas, entrevista grupal, individual con el Jefe Inmediato.	Analista de Selección

3. Convocar Candidatos:	El Practicante de Selección realiza el contacto telefónico o personal con los candidatos para presentar la oferta laboral, obtener información básica sobre la persona y determinar el interés para participar en el proceso de selección. Ingresar los datos en el Formato lista de Convocados	Practicante de Selección
4. Entrevistar candidatos Grupal:	El Analista de Selección coordina y participa en las entrevistas grupales en compañía de los Jefes Inmediatos, realizando la clasificación inicial de candidatos. El Jefe Inmediato registra su concepto en el formato de evaluación del candidato de acuerdo a los criterios establecidos.	Analista de Selección
5. Entrevistar candidatos Individual:	El Analista de Selección realiza la entrevista individual la cual se registra en el formato de Entrevista de Selección.	Analista de Selección
6. Socializar Entrevistas	El Analista de Selección junto con el Jefe Inmediato se reúnen para compartir conceptos de los candidatos y definir los que avanzan a la siguiente fase del proceso.	Analista de Selección Jefe Inmediato
7. Aplicar Pruebas:	El Analista de Selección realiza la aplicación de pruebas psicológicas y/o técnicas. El resultado de las pruebas se adjunta a la carpeta hoja de vida	Analista de Selección
8. Verificar Referencias:	Para los candidatos finalistas, el Practicante de Selección realiza el contacto telefónico con el fin de corroborar la experiencia laboral registrada en la hoja de vida y suministrada en el proceso de selección, se diligencia la información obtenida en el Formato Verificación de Referencias.	Practicante de Selección
9. Notificar al Candidato:	Las personas seleccionadas que aprobaron las pruebas entrevistas y conceptos correspondientes al cargo, son contactadas	Analista de Selección

	telefónicamente por parte del Analista para informar que fueron seleccionadas	
10. Notificación a proceso de contratación:	El Analista de Selección , notifica al área de Contratación y al área solicitante a través de un correo electrónico que contiene el archivo Ingreso de Colaboradores	Analista de Selección
11. Actualizar Control de Requisiciones	Al terminar el proceso de selección, el Analista de Selección actualiza información en el Formato Control de Requisiciones la información necesaria para el control del proceso.	Analista de Selección

Formato Control de Requisiciones:

[illegible]

Formato Lista de Convocados:

Tabla 7: Formato Lista de Convocados

LOGO DE LA COMPAÑÍA	LISTA DE CONVOCADOS													Código:				
														Versión:				
														Fecha de emisión:				
Proceso: Proceso al que pertenece el formato							Proceso: Selección de Personal				Responsable del proceso: Jefe de Talento Humano							
Localización del documento													Clasificación de la información					
Nº	REQUISICIÓN	CARGO	GESTIÓN				CITACIÓN		INTENTOS	NOMBRE	TELÉFONOS	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	RESPUESTA A LA CITACION			RESPUESTA A LA CONVOCATORIA		
			FECHA	HORA INICIO	HORA FINAL	DURACION LLAMADA	FECHA	HORA					SI LE INTERESA	NO LE INTERESA	OBSERVACION	ASISTE	NO ASISTE	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		

Fuente: EL Autor

Formato Evaluación del candidato:

Tabla 8: Formato Evaluación del candidato

LOGO DE LA COMPAÑÍA	EVALUACIÓN DEL CANDIDATO				Código:	
					Versión:	
					Fecha de emisión:	
Proceso: Proceso al que pertenece el formato	Proceso : Selección de Personal	Responsable: Jefe de Talento Humano				
Localización del Documento:		Clasificación de la información: Interna				
INFORMACIÓN DEL EVALUADO	NOMBRES Y APELLIDOS:					
	ÁREA:					
	CARGO:					
INFORMACIÓN DEL EVALUADOR	NOMBRES Y APELLIDOS:					
	ÁREA:					
	CARGO:					
Evalúe cada uno de los siguientes aspectos de acuerdo con la siguiente escala: 5. Excelente 2. Deficiente 4. Bueno 1. Malo 3. Aceptable						
ASPECTOS A EVALUAR		ESCALA				
		5	4	3	2	1
IMPRESIÓN INICIAL						
Puntualidad						
Presentación Personal						
TOTAL						
EXPERIENCIA LABORAL						
Cargos y Funciones						
Estabilidad Laboral						
TOTAL						
ESTUDIOS Y FORMACIÓN						
Nivel Educativo						
Cursos Complementarios						
TOTAL						
ACTITUD						
Calidez						
Lenguaje Verbal						
Lenguaje no Verbal						
Atención y seguimiento a instrucciones						
TOTAL						
FECHA DE EVALUACIÓN: _____						
FIRMA DEL EVALUADOR: _____						

Fuente: EL Autor

Formato Entrevista de Selección:

Tabla 9: Formato Entrevista de Selección

LOGO DE LA COMPAÑÍA	ENTREVISTA DE SELECCIÓN		Código:
			Versión:
			Fecha de emisión:
Proceso: Proceso al que pertenece el formato	Proceso : Selección de Personal	Responsable: Jefe de Talento Humano	
Localización del Documento:		Clasificación de información	

FECHA:		REMITIDO POR:	
¿TRABAJO ANTES EN ESTA EMPRESA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FECHA _____		¿TIENE FAMILIARES QUE TRABAJEN EN ESTA EMPRESA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NOMBRE: _____	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE COMPLETO		CÉDULA	
EDAD	FECHA DE NACIMIENTO DIA MES AÑO	ESTADO CIVIL	NUMERO DE HIJOS
ANTECEDENTES MEDICOS			
¿SUFRE DE ALGUNA ENFERMEDAD? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿CUAL? _____ E.P.S _____			
¿EN ACTUALIDAD CONSUME ALGUN MEDICAMENTO? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> FONDO DE PENSIONES _____			
INFORMACIÓN ACADÉMICA			
BACHILLER <input type="checkbox"/>	TECNICO <input type="checkbox"/>	TECNOLÓGICO <input type="checkbox"/>	UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>
CARRERA: _____		SEMESTRE: _____ HORARIO: _____	
INSTITUCION _____			
INFORMACIÓN FAMILIAR			
Espacio para Analista			
CUALES SON LOS PRINCIPALES VALORES DE SU FAMILIA _____			
QUE METAS TIENEN COMO FAMILIA _____			
AUTOCONCEPTO Y PROYETO DE VIDA			
HABILIDADES, COMPETENCIAS Y ASPECTOS POR MEJORAR _____			
PROYECTO DE VIDA _____			
EXPERIENCIA LABORAL ULTIMO CARGO (Si Aplica)			
EMPRESA	CARGO	SALARIO	
MOTIVO DE RETIRO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: _____			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:		TELEFONO:	EXT:

Fuente: EL Autor

Formato Verificación de Referencia Personal:

Tabla 10: Formato Verificación de Referencia Personal

LOGO DE LA COMPAÑÍA	VERIFICACIÓN DE REFERENCIA PERSONAL		Código:
			Versión:
			Fecha de emisión:
Proceso: Proceso al que pertenece		Proceso : Selección de Personal	Responsable: Jefe de Talento Humano
Localización del documento		Clasificación de información:	
FECHA DE VERIFICACIÓN:			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CC.:		CARGO A OCUPAR:	
DATOS PERSONALES DE QUIEN REFERENCIA			
NOMBRES:		APELLIDOS:	
PROFESIÓN / OCUPACIÓN:			
PARENTESCO:		TIEMPO:	
TELÉFONO MOVIL:		TELÉFONO OFICINA:	
CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO			
OBSERVACIONES			
RESPONSABLE DEL INFORME			

Fuente: EL Autor

Formato Verificación de Referencia Laboral:

Tabla 11: Formato Verificación de Referencia Laboral

LOGO DE LA COMPAÑÍA	VERIFICACION DE REFERENCIA LABORAL			Código:	
				Versión:	
				Fecha de emisión:	
Proceso : Proceso al que pertenece el formato		Proceso : Selección de Personal	Responsable: Jefe de Talento Humano		
Localización del documento		Clasificación de información:			
FECHA DE VERIFICACIÓN:					
DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CANDIDATO:					
C.C.:		CARGO A OCUPAR:			
INFORMACIÓN LABORAL					
EMPRESA:					
ACTIVIDAD ECONÓMICA:					
TELÉFONOS:		TOTAL TIEMPO LABORADO:			
FECHA INGRESO DEL CANDIDATO:		FECHA RETIRO DEL CANDIDATO:			
ÚLTIMO CARGO DESEMPEÑADO:		ÚLTIMO SALARIO: \$			
MOTIVO DEL RETIRO					
VOLUNTARIO	TEMPORAL	TÉRMINO FIJO	LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA		
CANCELACIÓN CON JUSTA CAUSA		CANCELACIÓN SIN JUSTA CAUSA	ACTUAL		
OTROS MOTIVOS:					
FUNCIONARIO QUE SUMINISTRA LA INFORMACIÓN:					
CARGO:					
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA					
ASPECTOS		NIVEL OBSERVADO			
		BAJO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Calidad del trabajo					
Eficiencia					
Colaboración					
Trabajo en equipo					
Actitud hacia el trabajo					
Responsabilidad					
Relaciones interpersonales con subalternos					
Relaciones interpersonales con superiores					
Relaciones interpersonales con compañeros					
Capacidad de adaptación al medio laboral					
Confiabilidad para el manejo de documentos, valores e información					
Puntualidad					
El candidato presentó ausentismo? Si No Cuál?					
Si tuviera la oportunidad lo volvería a contratar? Si No Por qué?					
OBSERVACIONES:					
RESPONSABLE DEL INFORME					

Fuente: EL Autor

9.1 PERTINENCIA DE LA PROPUESTA

El proyecto se presenta como una propuesta diferente e innovadora que busca satisfacer las necesidades de selección de las empresas pertenecientes a la industria de CallCenter de una manera eficiente y productiva porque permite minimizar actividades con los mismos recursos utilizados en las mismas, denominando recursos al tiempo, espacio, personal humano, económicos entre otros; concreta y definida, ya que con unas actividades específicas, con responsables y claramente identificadas, pretende estandarizar un proceso que día a día está creciendo en las organizaciones que prestan estos servicios.

Pretende, buscar, identificar, documentar y estandarizar las actividades necesarias para encontrar y seleccionar el personal idóneo para ocupar los cargos de nivel operativo, generando disminución de los tiempos de selección, los costos de selección y contratación de personal, la rotación de personal, actividades para su ejecución, creando un ambiente propicio para la consecución de los objetivos y metas de la Organización a corto, mediano y largo plazo.

Es importante indicar que este modelo fue desarrollado con base en la información recolectada en algunas de las grandes empresas de esta industria y de acuerdo con las actividades desarrolladas por cada una de estas, se observó viabilidad de estandarizarlo y de esta forma generar beneficios a nivel operativo.

Al conocer el mercado de esta industria y su demanda hacia la contratación de personal de nivel operativo, se hace más fácil canalizar y focalizar los esfuerzos en optimizar las actividades que conllevan a la consecución de estos resultados.

10.CONCLUSIONES

Al determinar la estructura organizacional de las áreas de selección de las tres empresas se pudo evidenciar que las competencias de los cargos (perfiles de cargo) que participan del proceso son similares, lo cual permite una fácil estandarización de perfiles aplicables al proceso de selección del personal operativo.

Al generar el diagnostico de los procesos de selección de las tres empresas, se observó que los participantes en su mayoría tienen claras sus actividades y su participación en cada una de las fases de los procesos; sin embargo no existen definiciones referentes al alcance de cada uno de los cargos.

Varias actividades identificadas dentro del proceso de selección de personal son comunes para las tres empresas estudiadas; es decir, que cada una las desarrolla dentro de su alcance. Sin embargo, se evidencian demoras, retrasos, acumulación de información que hacen que estos procesos sean poco eficientes en su aplicación.

Se determinaron los modelos de los procesos de selección en cuanto a actividades, participantes y responsables de tres empresas pertenecientes a la industria de CallCenter en Bogotá, permitiendo una comparación objetiva del desarrollo de este proceso.

Al realizar la documentación de los modelos de las tres empresas se observó que el proceso de selección de personal operativo asesor o agente que se desarrolla en ellas, aunque es similar y su salida es la selección del personal idóneo, las actividades y responsabilidades de los participantes difieren algunas veces de manera significativa.

En el planteamiento del modelo propuesto se tuvieron en cuenta las variables que afectan y que se relacionan con el proceso de selección, Estas variables corresponden a tipo, financiero, talento humano, espacio, actividades entre otras. Este ejercicio se realiza con el fin de optimizar este proceso.

La mayoría de la información recopilada correspondiente al proceso de selección en estas empresas es estándar, lo que indica que el modelo es aplicable en las mismas sin garantizar que cumpla con las especificaciones que fue desarrollado, es decir que su aplicación se realiza pero no con los resultados esperados, pues el mercado es cambiante y no asegura en cumplimiento de los resultados del mismo.

El desarrollo del modelo de selección para personal operativo agente o asesor de una empresa de CallCenter, busca estandarizar de manera sistemática actividades de selección de personal que varias organizaciones de la industria desarrollan pero no las identifican fácilmente, lo que genera retraso en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Al realizar una estandarización de estas actividades, se pretende optimizar el proceso de selección e implementarlo de una manera dinámica y fácil en cualquier empresa o compañía del sector, ya que fueron identificadas variables, responsabilidades y actividades que se implementen fácilmente y logren la optimización del proceso

11.RECOMENDACIONES

A pesar de que las empresas escogidas para el desarrollo de la investigación fueron tres de las más importantes y fuertes del negocio de CallCenter en Bogotá, específicamente en la selección y contratación de personal operativo agente o asesor; es recomendable realizar un comparativo con mas empresas del sector, ya que día a día esta industria está creciendo en la ciudad y puede quedar sesgado el resultado al tomar una muestra pequeña en comparación con la población.

Es recomendable validar si los procesos de selección analizados en las tres empresas escogidas, han tenido reestructuración o mejoras a su proceso en los últimos meses y cercanas al estudio realizado, ya que es posible que hayan tenido modificaciones que tuvieron en cuenta variables que en este estudio no fueron evidenciadas o contempladas.

Aunque se lograron documentar todas las actividades desarrolladas durante los procesos de selección de las empresas estudiadas, lo que permite dimensionar y aproximar la duración del proceso, es recomendable realizar esta toma de datos contabilizando el tiempo de duración por actividad, con el fin de tener una información más precisa y objetiva para el desarrollo de la investigación.

Es importante aclarar que este modelo se realizó con tres de las más importantes empresas de la industria del CallCenter en Bogotá, lo que sugiere que los resultados de su aplicación en algunas compañías pueden no ser los esperados.

Al ser un modelo, su implementación queda restringida y sus resultados palpables y objetivos se darán después de su implementación en la empresa escogida.

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, P. M. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal. Recuperado el 21 de Junio de 2013, de Enumed: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

Asociación Colombiana de Contact Centers (2013): Asociados, <http://www.acdecc.org/asociados.php>

Deming Collaboration (2013), Biografía completa de Deming, <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/> 2010-2013

Diario Portafolio (2013), Colombia es la joya de la tercerización en la región, publicado el 26 de Marzo de 2012, recuperado el 21 de Junio de 2013, de <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-la-joya-la-tercerizacion-la-region>

Estudios de tiempos y movimientos (2000), Fred E. Meyers, Pearson Educación.

Heidbreder, E. (1971): Psicología del siglo XX, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp Ídem 3. Pag.12

ISO 10014:2007 Gestión de la calidad (2007) - Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos, Oficina de normalización, ciudad de La Habana – Cuba.

PDCA Home – Publicaciones (2013), <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca-planificar-hacer-controlar-y-actuar-el-circulo-de-demming-de-mejora-continua/> 2013

Proexport, Oportunidades de la Industria de Servicios BPO en Colombia, (2013), recuperado el 20 de Junio de 2013. Disponible en www.proexport.gov.co

Selección de personal – Gestión Humana Bachenheimer, Herman, Pontificia Universidad Javeriana, P 1. Disponible en http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

Tiempos y Movimientos optimización de operaciones (2009), Harold Pérez Olivera - Carlos Bocanegra Bustamante, Educosta,

Universidad de Antioquia. (s.f.). Docencia.udea.edu.co. Recuperado el 21 de Junio de 2013, de http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html

Universidad de Antioquia; Selección de Personal, documento docente recuperado de internet, disponible en: http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html, consultado en Junio de 2013

Universidad Nacional de Colombia, Fundamentos de Administración, Capítulo 9, Función Talento Humano. Recuperado el 21 de Junio de 2013, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_c.htm